



**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MAS AL-WASHLIYAH 22**

**TEMBUNG KEC. PERCUT SEI TUAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*

**OLEH:**

**ISA ANSARI**  
**NIM. 37.15.3.084**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**



**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MAS AL-WASHLIYAH 22**

**TEMBUNG KEC. PERCUT SEI TUAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*

**OLEH:**

**ISA ANSARI**  
**NIM 37.15.3.084**

**PEMBIMBING I**

**PEMBIMBING II**

**Drs. Hendri Fauza, M.Pd**  
**NIP. 19590217 198603 1 004**

**Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si**  
**NIP.19720219 199903 1 003**

**Ketua Jurusan  
Manajemen Pendidikan Islam**

**Dr. Abdillah, M.Pd**  
**NIP. 19680805199703 1002**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**

## PERNYATAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Isa Ansari  
Tempat/Tanggal Lahir: Hutarimbaru, 25 April 1994  
NIM : 37.15.3.084  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Skripsi : **Kompetensi Manajerial Kepala MAS Al Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan**  
Dosen Pembimbing : 1. Drs. Hendri Fauza, M.Pd  
2. Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Skripsi yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dari ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Skripsi ini hasil jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, Juli 2019

Yang Membuat Pernyataan

**Isa Ansari**  
**NIM.37.15.3.084**

Nomor : Istimewa

Medan, Juli 2019

Lamp : -

Kepada Yth:

Hal : Skripsi

**An Isa Ansari**

**Bapak Dekan Fakultas  
Ilmu Tarbiyah dan  
Keguruan  
UIN Sumatera Utara**

Di-

Medan

*Assalamualaikum Wr.Wb.*

Setelah membaca, meneliti dan memberikan saran-saran seperlunya terhadap skripsi mahasiswa :

Nama : Isa Ansari

Nim : 37.15.3.084

Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Kompetensi Manajerial Kepala MAS Al Washliyah 22  
Tembung Kec. Percut Sei Tuan

Dengan ini kami menilai skripsi tersebut sudah dapat disetujui untuk diajukan dalam Sidang Munaqasah Skripsi pada Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan.

Demikianlah surat ini kami sampaikan atas perhatian saudara kami ucapkan terima kasih.

Wassalam

**Dosen Pembimbing I**

**Dosen Pembimbing II**

**Drs. Hendri Fauza, M.Pd**  
**NIP. 19590217 198603 1 004**

**Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si**  
**NIP.19720219 199903 1 003**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Williem Iskandar Pasar V Medan Estate 20731 Telp. 6615683 - 6622925 Fax. 6615683,  
Email ; fitk@uinsu.ac.id

**SURAT PENGESAHAN**

Skripsi ini yang berjudul “KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MAS AL-WASHLIYAH 22 TEMBUNG KEC. PERCUT SEI TUAN” yang disusun oleh ISA ANSARI yang telah dimunaqasyakan dalam sidang Munaqasyah Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UINSU Medan pada tanggal:

**12 Agustus 2019 M**

**11 Dzulhijah 1440 H**

Skripsi telah diterima sebagai persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara.

**Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi  
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan**

**Ketua Prodi MPI**

**Sekretaris**

**Dr. Abdilah, M.Pd**

**NIP: 19680805 199703 1 002**

**Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd**

**NIP: 19700504 201411 1 002**

**Anggota Penguji**

**Drs. Hendri Fauza, M.Pd**

**NIP. 19590217 198603 1 004**

**Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si**

**NIP.19720219 199903 1 003**

**Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd**

**NIP. 19700504 201411 1 002**

**Drs. Nasrul Syakur Chaniago, S.S, M.Pd**

**NIP. 19770808 200801 1 014**

Mengetahui  
**Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan**

**Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd**

**NIP: 19601006 199403 1 002**

## ABSTRAK



NAMA : ISA ANSARI  
NIM : 37.15.3.084  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Stambuk : T.P 2015

### KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MAS AL-WASHLIYAH 22 TEMBUNG KEC. PERCUT SEI TUAN

#### **Kata Kunci:** *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah*

Latarbelakang penelitian ini yaitu dikarenakan Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung telah berdiri sejak lama dan mempunyai reputasi yang bagus sehingga sampai saat ini madrasah tersebut masih berdiri. Hal ini tidak terlepas dari pengarus kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin madrasah. Di Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung telah terjadi pengangkatan kepala sekolah yang hanya mengedepankan masa kerjanya sebagai guru dari pada kemampuan managerial yang dimilikinya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode penelitian kualitatif yakni pendekatan yang bersifat deskriptif, dalam bentuk data-data berupa keterangan subyek, uraian kata-kata atau kalimat. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kualifikasi yang dimiliki kepala madrasah, mendiskripsikan kompetensi manajerial kepala madrasah, dan mendiskripsikan faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan kompetensi manajerial kepala madrasah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah di Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung sudah memenuhi sebagian besar kualifikasi kepala madrasah baik itu kualifikasi umum maupun khusus. Kepala madrasah masih menjabat beberapa bulan di Madrasah Aliyah Swastas 22 Tembung sehingga belum sepenuhnya indikator kompetensi manajerial terpenuhi seperti pengelolaan sarana dan prasarana, pemanfaatan kemajuan teknologi yang belum maksimal. Namun kepala sekolah tetap berusaha agar kompetensi manajerial kepala madrasah dapat terlaksana.

Diketahui,  
Dosen Pembimbing I

**Drs. Hendri Fauza, M.Pd**  
**NIP. 19590217 198603 1 004**

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT karena dengan rahmat, taufik dan hidayah yang diberikan-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan tugas akhir untuk menyelesaikan studi di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Salawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari alam kebodohan ke alam yang berilmu pengetahuan seperti saat ini, semoga syafa'atnya senantiasa menyertai kita. Aamiin, Aamiin, Yarabbal 'Alamiin.

Untuk melengkapi seluruh tugas-tugas dan dalam memenuhi syarat dalam pencapaian gelar S-1 dalam fakultas ilmu tarbiyah dan keguruan jurusan manajemen pendidikan islam universitas islam negeri sumatera utara medan, maka penulis mengajukan skripsi berjudul “**Kompetensi Manajerial Kepala MAS Al-Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan**”.

Semoga skripsi ini mampu membawa manfaat kepada para pembaca dan dapat menjadi khazanah ilmu sebagai penambah referensi khususnya bagi Manajemen Pendidikan yang berfokus pada meningkatkan kompetensi manajerial yang dimiliki kepala madrasah. Semoga Allah melimpahkan rahmatnya bagi kita semua.

Untuk itu dalam skripsi ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak rektor yaitu **Prof. Dr. Saidurrahman, M. Ag** selaku pimpinan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara beserta para Wakil Rektor.

2. Bapak dekan yaitu **Dr. H. Amiruddin Siahaan, M. Pd** selaku pimpinan di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU.
3. Bapak **Drs. Syafri Fadillah Marpaung, M. Pd** selaku Penasehat Akademik penulis yang telah memberikan kemudahan bagi penulis untuk menyelesaikan studi dan perampungan skripsi.
4. Bapak **Dr. H. Abdillah, S. Ag, M. Pd** selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan bapak **Dr. M. Rifai, M. Pd** selaku Wakil Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan nasihat dan arahan dalam menjalankan proses perkuliahan.
5. Bapak **Drs. Hendri Fauza, M. Pd** (Pembimbing Skripsi I) yang telah sabar dalam membimbing penulis dan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan untuk kesempurnaan skripsi ini, dan Bapak **Syarbaini Saleh, S.Sos, M. Si** (Pembimbing II) yang telah mengarahkan dan memberi saran dalam penyelesaian Skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Serta Staf Pegawai Prodi Manajemen Pendidikan Islam.
7. Kepala MAS Al-Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan, Ibu **Zuraidah, S.H**, serta Guru-Guru yang telah memberikan bantuan data dan keterangan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Teristimewa Ayah (**Khoiruddin Lubis**) dan Ibu (**Hamidah**) tercinta dirumah yang telah bersusah payah membesarkan dan mendidik penulis sampai saat ini, serta yang telah memberikan dukungan materi, cinta, kasih sayang dan doa yang diberikan sepanjang waktu kepada penulis, sehingga karya kecil ini penulis jadikan sebagai persembahan dan menjadi



kebanggaan keduanya. Tanpa Ridho keduanya mungkin perjalanan pendidikan ini tak sampai pada masa gelar Sarjana. Kini putra ayah ibu telah pada tahap pendidikan Sarjana dan semua ini tak akan terlewati likalikunya tanpa do'a dan motivasi yang diberikan keduanya. Terimah kasih juga penulis ucapkan kepada Abang **Khoirul Muktar Lubis**, Kakak **Surya Wahyuni Lubis**, Adik-adik tersayang (**Mora Mukmin Lubis dan Srimulyani Lubis**) dan Seluruh Keluarga Besar yang telah memberikan dorongan dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan.

9. Terimah kasih juga kepada **Silvie Namora Anggelie Siregar** dan sahabat-sahabat seperjuangan Manajemen Pendidikan Islam 4 Stambuk 2015.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu kritik dan saran serta bimbingan sangat di harapkan demi kesempurnaannya. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi agama, bangsa dan negara. Akhirnya pada Allah SWT jualah penulis berserah diri, semoga amal baik semua ini bernilai ibadah disisi Allah SWT dan Mudah-mudahan skripsi ini bermamfaat bagi penulis serta bagi pembaca pada umumnya. Amin ya Rabbal Alamin.

Medan, Mei 2019

Penulis

Isa Ansari Lubis  
NIM. 37.15.3.084

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. LatarBelakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Rumusan Masalah Penelitian	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8
<b>BAB II KAJIAN TEORITIK</b>	<b>9</b>
A. Kualifikasi Kepala Madrasah	9
1. Konsep Dasar Kepala Madrasah	9
2. Kualifikasi Kepala Madrasah	13
B. Kompetensi Managerial Kepala Madrasah	15
1. Pengertian Kompetensi	15
2. Karakteristik Dan Kategori Kompetensi	16
3. Kompetensi Managerial Kepala Madrasah	16
C. Peran Dan Fungsi Kepala Madrasah	46
1. Fungsi Kepala Madrasah	46
2. Tugas Kepala Sekolah	47
D. Penelitian Yang Relevan	50
<b>BAB III METODE PENEITIAN</b>	<b>52</b>
A. Pendekatan Penelitian	52
B. Latar Penelitian	53
C. Subjek Penelitian	54
D. Prosedur Pengumpulan Data	54
E. Tehnik Penjaminan Keabsahan Data	57
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN</b>	<b>60</b>

A. TEMUAN UMUM .....	60
1. Sejarah Berdirinya Mas Al-Washliyah 22tembung .....	60
2. Profil Mas Al-Washliyah 22tembung .....	61
3. Visi Dan Misi Mas Al-Washliyah 22tembung .....	62
4. Struktur Organisasi Mas Al-Washliyah 22tembung .....	64
5. Tenaga Pendidik Dan Kependidikan .....	66
6. Keadaan Siswa/I Mas Al-Washliyah 22tembung .....	70
7. Keadaan Sarana Prasarana .....	71
8. Profil Kepala Madrasah Mas Al-Washliyah 22tembung .....	74
B. TEMUAN KHUSUS PENELITIAN .....	75
1. Kualifikasi Kepala Sekolah .....	75
2. Kompetensi Managerial Kepala Madrasah .....	78
3. Faktor Pendukung Dan Faktor Penghambat .....	82
C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN KHUSUS .....	84
1. Kualifikasi Kepala Sekolah .....	84
2. Kompetensi Managerial Kepala Madrasah .....	87
3. Faktor Pendukung Dan Faktor Penghambat .....	92
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>96</b>
A. Kesimpulan .....	96
B. Saran .....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>98</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MAS Al Washliyah .....	67
Tabel 2 Keadaan Jenjang Pendidikan Tenaga Pendidikan dan Kependidikan di MAS Al Washliyah .....	69
Tabel 3 Keadaan PNS dan Non PNS Tenaga Pendidikan dan Kependidikan di MAS Al Washliyah .....	69
Tabel 4 Keadaan Siswa/i di MAS Al Washliyah .....	70
Tabel 5 Keadaan Sarana dan Prasarana di MAS Al Washliyah.....	72

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Pedoman Wawancara
Lampiran 3	Dokumentasi/ foto
Lampiran 4	Daftar Riwayat Hidup

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kompetensi adalah kewenangan dan kecakapan atau kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jabatan yang disandangnya. Dengan demikian, tekanannya pada kewenangan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pada suatu jabatan atau pekerjaan seseorang di dalam organisasi atau suatu instansi pemerintah maupun swasta.

Sekolah merupakan wadah pendidikan formal. Pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan manusia untuk membantu, membimbing, dan mengarahkan manusia agar segala potensi yang dimiliki manusia tersebut dapat berkembang secara maksimal sesuai dengan yang diharapkan. Pendidikan merupakan upaya memanusiakan manusia agar sesuai dengan derajat kemanusiannya. Pendidikan juga merupakan suatu rangkaian proses pembelajaran seorang anak menuju kedewasaan diri baik secara intelektual, moral, sosial, dan emosional. Secara umum, pendidikan dapat dibagi dalam dua pengertian, yaitu secara luas dan secara sempit. Pendidikan secara luas adalah hidup. Pendidikan adalah segala pengalaman belajar yang berlangsung dalam segala lingkungan dan sepanjang hidup. Sedangkan pendidikan dalam arti sempit adalah persekolahan. Artinya, sekolah

memberikan pengaruh kepada anak agar mempunyai kemampuan yang sempurna dan kesadaran terhadap hubungan-hubungan dan tugas sosial.<sup>1</sup>

Berdasarkan Pasal 1 Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara”.<sup>2</sup>

Sekolah merupakan bagian dari pendidikan. Sekolah dikatakan sebagai pendidikan formal. Sekolah merupakan suatu wadah, lembaga atau tempat peserta didik belajar, bermain, bersosialisasi dan mengembangkan keterampilannya. Berdasarkan Undang-undang Nomor 2 tahun 1989, sekolah adalah “Satuan pendidikan yang berjenjang dan berkesinambungan untuk menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar”. Sekolah merupakan organisasi lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana dilembaga ini terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia.

---

<sup>1</sup>. Didin, Kurniadin dan Iman Machali. *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2012). Hal. 112

<sup>2</sup>. *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional & Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. (Jakarta: Visimedia. 2007). Hal. 2

Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Suatu sekolah dipimpin oleh kepala sekolah.

Secara umum, kepala sekolah adalah pemimpin sekolah atau satuan pendidikan tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>3</sup> Menurut Hendarman dalam Yulius, kepala sekolah adalah pemimpin pada satuan pendidikan yang tugasnya menjalankan manajemen satuan pendidikan yang dipimpinnya.<sup>4</sup> Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan yang memiliki pengaruh besar terhadap kemajuan sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat, kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah, mempunyai visi masa depan dan mampu mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada menjadi suatu kekuatan yang bersinergi guna mencapai tujuan dari pendidikan tersebut.

Sebagaimana yang tertera dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 bahwa Kompetensi Kepala Sekolah ada 5 macam, yaitu:<sup>5</sup>

1. Kompetensi kepribadian. Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan kepala sekolah dalam menampilkan dirinya atau *performance* diri sebagai pribadi yang bertanggungjawab, kreatif, memiliki motivasi.

---

<sup>3</sup>. Yulius, Mataputun, *Kepemimpinan kepala Sekolah*, (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), Hal. 26

<sup>4</sup>. *Ibid.*, Hal. 26

<sup>5</sup>. [bnsf-indonesia.org](http://bnsf-indonesia.org)



2. Kompetensi sosial. Kompetensi sosial merupakan kemampuan kepala sekolah dalam membina hubungan dengan berbagai pihak serta aktif dalam kegiatan organisasi profesi.
3. Kompetensi supervisi akademik. Kompetensi supervisi akademik merupakan kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pengawasan akademik yakni menilai dan membina guru dalam rangka mempertinggi kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakannya agar berdampak terhadap kualitas hasil belajar siswa.
4. Kompetensi kewirausahaan. Kompetensi kewirausahaan merupakan kemampuan untuk mengembangkan kepentingan pendidikan di satuan pendidikan yang bersifat sosial (inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan) bukan untuk kepentingan komersial.
5. Kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial merupakan kemampuan mengendalikan seluruh sumber daya dalam satuan pendidikan untuk mencapai visi, dan misi, serta tujuan satuan pendidikan.

Kompetensi manajerial kepala sekolah menyangkut aspek yang sangat luas mulai dari menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi sekolah, memberdayakan sumber daya sekolah hingga melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku. Ada beberapa kompetensi manajerial yang harus dimiliki kepala madrasah yaitu sebagai berikut:<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>. Darmadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan: Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi*. (Yogyakarta: Deepublish. 2018). Hal. 93-94

1. Menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah atau madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketetatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.

13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah / madrasah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah/ madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Pemanfaatan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ madrasah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Berdasarkan observasi awal, peneliti menemukan data bahwa di sekolah Madrasah Aliyah Swasta Al-wasliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan, terdapat kepala sekolah yang kurang memperhatikan penyusunan perencanaan dalam mengelola berbagai aspek perencanaan kegiatan madrasah untuk meningkatkan proses pembelajaran kepada peserta didik. Hal ini dapat dilihat sebagai berikut:

1. Terdapat pengangkatan kepala sekolah yang hanya mengedepankan masa kerjanya sebagai guru dari pada kemampuan managerial yang dimilikinya.
2. Kurangnya strategi dalam pengelolaan pembelajaran terhadap peningkatan peserta didik.
3. Kurangnya kerja sama dalam mencapai tujuan visi misi dan tujuan.

Berdasarkan masalah fenomena tersebut, peneliti merasa tertarik mengadakan penelitian dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan ”.

Peneliti berharap dapat memberikan solusi terhadap problema yang ada untuk perbaikan situasi kedepannya.

## **B. Fokus Penelitian**

Penelitian ini di fokuskan pada “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan”.

## **C. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan fokus diatas, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kualifikasi kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan ?
2. Bagaimana kompetensi manajerial kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan ?
3. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan ?

## **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui kualifikasi kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan.
2. Untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan.

3. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan.

## **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian adalah sebagai berikut:

### **1. Secara Teoritis**

- a. Untuk menambah wawasan dalam hal kompetensi manajerial kepala madrasah dan menjadi sumbangan pikiran bagi pengelola madrasah.
- b. Sebagai bahan informasi dan bandingan bagi peneliti lain yang bermaksud melakukan penelitian dengan masalah yang sama dengan penelitian ini.
- c. Sebagai bahan kajian lebih lanjut oleh para peneliti dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi peneliti**

Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang membahas masalah yang sama.

#### **b. Bagi kepala madrasah**

Sebagai informasi dan masukan dalam upaya dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Kualifikasi Managerial Kepala Madrasah

##### 1. Konsep Dasar Kepala Madrasah

Kepala madrasah (sekolah) berasal dari kata “kepala” yang berarti ketua atau pemimpin organisasi (lembaga), dan kata “sekolah” atau “madrasah” yang berarti satuan pendidikan atau suatu wadah, lembaga atau tempat peserta didik belajar, bermain, bersosialisasi dan mengembangkan keterampilannya. Sekolah juga dapat diartikan sebagai tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara umum kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin sekolah yang merupakan lembaga suatu wadah, lembaga atau tempat peserta didik belajar, bermain, bersosialisasi dan mengembangkan keterampilannya.

Kepala madrasah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah.<sup>7</sup> Menurut Hendarman, kepala sekolah (madrasah) merupakan pemimpin pada satuan pendidikan yang tugasnya menjalankan manajemen suatu pendidikan yang dipimpinnya.<sup>8</sup>

Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah (madrasah) merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid sebagai penerima pelajaran.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), Hal. 80

<sup>8</sup>. Hendarman, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Indeks, 2015), Hal. 14

<sup>9</sup>. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), Hal. 83

Sedangkan menurut Husaini Usman dalam Donni Juni Priansa, kepala sekolah (madrasah) merupakan manajer yang mengorganisasikan seluruh sumber daya sekolah(madrasah) dengan menggunakan prinsip “*teamwork*”, yaitu rasa kebersamaan, pandai merasakan, saling merasakan, saling membantu, saling penuh kedewasaan, saling mematuhi, saling teratur, saling menghormati dan saling berbaik hati.<sup>10</sup> Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seorang pemimpin yang diberikan tanggung jawab untuk mengelola madrasah (sekolah).

Sebagai pemimpin sekolah (madrasah), kepala sekolah (madrasah) memiliki tugas pokok dan fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:<sup>11</sup>

- a. Perencanaan sekolah (madrasah), maksudnya adalah kepala sekolah menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
- b. Mengorganisasikan sekolah (madrasah), dalam arti kepala sekolah membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
- c. Menggerakkan staf. Kepala sekolah (madrasah) memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.
- d. Mengawasi Kepala sekolah (madrasah) melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.

---

<sup>10</sup>. Donni, Juni Priansa, *Menjadi kepala Sekolah Dan Guru Profesional: Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*, (Bandung: Pustaka Setia, 2017), Hal. 36

<sup>11</sup>. Hari, Sudrajat, *Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004), Hal. 112

- e. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.

Menurut Terry dalam Supardi, ada 10 (sepuluh) tugas kepala sekolah (madrasah), yaitu sebagai berikut:<sup>12</sup>

- a. Menetapkan visi dan misi.
- b. Menetapkan nilai.
- c. Menumbuhkan nilai.
- d. Memotivasi.
- e. Mengelola.
- f. Mencapai kesatuan kerja.
- g. Memberi penjelasan.
- h. Simbol pelayan.
- i. Perwakilan kelompok.
- j. Pembaharuan.

Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh kepala daerah. Tetapi untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar ia perlu diterima dengan tulus ikhlas oleh guru-guru yang dipimpinnya. Dengan kata lain ia diakui kemampuan serta kepemimpinannya oleh guru-guru. Kedudukan kepala sekolah adalah kedudukan yang cukup sulit. Pada satu pihak ia adalah seorang atasan karena ia diangkat oleh atasan. Tetapi pada lain pihak ia adalah wakil guru-guru atau stafnya. Ia adalah suara

---

<sup>12</sup>. Supardi, *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), Hal. 39-40



dan keinginan guru-guru. Sebagai seorang atasan, ia mempunyai tanggungjawab sebagai tangan kanan atasan untuk membina sekolah, guru-guru serta anggota staf yang lain.

Kepala sekolah menurut Soewadji Lazaruth mempunyai tugas pokok yaitu mengembangkan sekolahnya secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan jaman.<sup>13</sup> Lebih lanjut dijelaskan Soewadji Lazaruth bahwa fungsi kepala sekolah menjadi tiga macam yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan.<sup>14</sup> Kepala sekolah sebagai administrator berusaha meningkatkan mutu sekolahnya melalui pengembangan fasilitas sekolah yang meliputi: gedung, perlengkapan/peralatan, keuangan, personalia, kurikulum, murid dan hubungan sekolah dengan masyarakat.

- k. Kepala sekolah sebagai supervisor berusaha meningkatkan mutu sekolahnya melalui peningkatan mutu, guru-guru dan seluruh staf sekolahnya, misalnya melalui rapat-rapat, diskusi, seminar, observasi kelas, penataran, perpustakaan dan sebagainya.
- l. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk terus berkembang. Dengan demikian diharapkan peningkatan mutu pendidikan dapat berjalan dengan baik karena penciptaan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan kondusif.

---

<sup>13</sup>. Soewadji Lazaruth. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. (Yogyakarta: Kanisius. 1992). Hal. 20

<sup>14</sup>. *Ibid.*, Hal. 21

Adapun surah yang menjelaskan tentang kepala sekolah yaitu surah Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:<sup>15</sup>

وَاذْقَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ  
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*Artinya: Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS Al-Baqarah: 30)*

Dalam ayat itu difirmankan oleh Allah SWT. Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Kalimat tersebut mengisyaratkan bahwa Allah akan menjadikan Khlaifah (pemimpin) diantara ummat manusia. Allah akan memilih ummatnya yang akan diberikan amanat untuk menjadi pemimpin dalam berbagai hal, atau berbagai lingkungan. Kepala sekolah adalah bagian dari contoh kepemimpinan itu, berarti ia adalah seorang khalifah yang telah diberikan amanat oleh Allah untuk menjadi pemimpin di lembaga pendidikan. Kepemimpinan tersebut harus dijaga dan dipertanggungjawabkan oleh seseorang yang telah diberikan amanat sebagai kepala sekolah tersebut.

## **2. Kualifikasi Kepala Madrasah**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada Pasal 38 disebutkan bahwa untuk

---

<sup>15</sup>. Dr. Rahmad Hidayat, M.A. Dr. H. Chandra Wijaya, M.Pd, *Ayat Ayat Alqur'an Tentang Manajemen Perkata*: Maghfirah Pustaka 2016.Hal .273

menjadi kepala SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK harus memiliki kriteria sebagai berikut:

- a. Berstatus sebagai guru SMP/ MTs/ SMA/ MA/ SMK/ MAK.
- b. Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun di SMP/ MTs/ SMA/ MA/ SMK/ MAK.
- d. Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.<sup>16</sup>

Syarat-syarat lain kepala sekolah (madrasah) memiliki sikap dan perilaku yang baik, yaitu sebagai berikut:<sup>17</sup>

- a. Berbudi pekerti luhur, ramah, dan rendah hati terhadap sesama.
- b. Disiplin terhadap waktu, tugas, dan program.
- c. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, seperti menepati janji, mengganggu resiko perbuatan dan selalu membuat laporan atas kegiatannya.
- d. Percaya diri.
- e. Mandiri.
- f. Teliti.
- g. Sopan.
- h. Jujur.
- i. Sadar akan keterbatasan kemampuan.

---

<sup>16</sup>. Departemen, Agama, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, (Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam, 2006), Hal. 175

<sup>17</sup>. Supardi, *Op. Cit*, Hal. 31-32

- j. Memiliki kestabilan emosi.

## **B. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah**

### **1. Pengertian Kompetensi**

Kata kompetensi berasal dari bahasa Inggris yaitu “*competency*” yang berarti kemampuan. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Ada beberapa pengertian kompetensi menurut para ahli, yaitu sebagai berikut:

- a. Menurut Lefraconis dalam Didi Pianda, kompetensi adalah kapasitas untuk melakukan sesuatu yang dihasilkan dari proses belajar.<sup>18</sup>
- b. Menurut Spenser & Spenser dalam Hutapea dan Thoha, kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang ada hubungan sebab-akibatnya dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efektivitas kerja.
- c. Menurut Mulyasa dalam Rifma, kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga seseorang dapat melakukan perilaku-prilaku kognitif, afektif dan psikomotor dengan sebaik-baiknya.<sup>19</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian kompetensi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan keterampilan, pengetahuan, dan

---

<sup>18</sup>. Didi, Pianda, *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jawa Barat: Jejak, 2018), Hal. 31

<sup>19</sup>. Rifma, *Optimalisasi Pembinaan Kompetensi Pedagogik Guru: Dilengkapi Model Pembinaan Kompetensi Pedagogik Guru*, (Jakarta: Kencana, 2016), Hal. 55

kemampuan yang miliki seseorang agar memiliki perilaku mulia yang di jadikan pedoman atas apa yang dikerjakannya.<sup>20</sup>

## **2. Karakteristik dan Kategori Kompetensi**

Menurut Spencer dan Spencer dalam Suhardiman, ada 5 (lima) karakteristik dari kompetensi, yaitu sebagai berikut:<sup>21</sup>

- a. *Motives* merupakan sesuatu yang dipikirkan seseorang secara konsisten tentang keinginan untuk bertindak atau melakukan sesuatu.
- b. *Traits* merupakan karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. *Self concept* disini yaitu sikap, nilai ataupun citra diri seseorang.
- d. *Knowledge* merupakan sejumlah pengetahuan yang dimiliki seseorang. Pengukuran pengetahuan sering gagal karena dalam bekerja tidak sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki.
- e. *Skill* merupakan kemampuan untuk melakukan tugas baik itu tugas fisik ataupun tugas mental.

## **3. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah**

- a. Pengertian kompetensi manajerial kepala madrasah

Kompetensi kepala madrasah merupakan kemampuan yang harus dimiliki kepala madrasah yang mana kemampuan tersebut dapat dilihat setelah diaktualisasikan dalam perilaku kepala madrasah. Jadi kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan kemampuan kepala madrasah dalam mengelola sekolah.

---

<sup>20</sup>. Parulian, Hutapea dan Nurianna Thoha, *Kompetensi Plus: Teori Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR serta Organisasi yang Dinamis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), Hal. 5

<sup>21</sup>. Budi, Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), Hal. 104-105

b. Indikator Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Ada beberapa indikator kompetensi manajerial kepala madrasah, yaitu sebagai berikut:

1) Kompetensi kepala madrasah dalam menyusun perencanaan madrasah

Perencanaan merupakan persiapan yang disusun dengan menggunakan segenap kemampuan penalaran bagi suatu tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Menurut Atmusudirjo dalam Andang, perencanaan merupakan perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam mencapai tujuan tertentu.<sup>22</sup> Perencanaan memiliki dua arti penting, yaitu sebagai pijakan (titik awal) dari keseluruhan proses manajemen dan berfungsi mengarahkan segenap aktivitas dalam organisasi secara lebih spesifik. Pentingnya perencanaan didasarkan pada kenyataan sebagai berikut:<sup>23</sup>

Keberhasilan organisasi dan keefektifan sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan perencanaan.

- a) Perencanaan memfokuskan pada tujuan yang hendak dicapai.
- b) Perencanaan membantu menghadapi ketidakpastian dan mengantisipasi permasalahan.
- c) Perencanaan memberikan arah bagi pengambilan keputusan.
- d) Perencanaan diperlukan sebagai dasar monitoring dan pengawasan.

---

<sup>22</sup>. Andang, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), Hal. 24

<sup>23</sup>. Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017), Hal. 109

Kepala madrasah sebagai kunci pendorong bagi perkembangan dan kemajuan madrasah. Kepala madrasah bertanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Agar otonomi pendidikan berhasil dengan baik, kepemimpinan kepala madrasah perlu diberdayakan, sehingga kepala madrasah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah (madrasah) harus bisa memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

2) Kompetensi kepala madrasah dalam menyusun perencanaan organisasi madrasah.

Kata organisasi berasal dari kata “organum” yang berarti alat, bagian, atau badan. Kata organisasi juga berasal dari *organizare* yang berarti mengatur atau menyusun.<sup>24</sup>

Melalui struktur organisasi yang ada tersebut orang akan mengetahui apa tugas dan wewenang kepala madrasah, guru, dan tugas karyawan madrasah (yang biasa dikenal sebagai pegawai tata usaha). Demikian juga terlihat apakah suatu madrasah dibentuk satuan tugas (unit kerja) tertentu seperti bagian UKS (usaha kesehatan sekolah / madrasah), bagian perpustakaan, bagian keperamukaan, dan lain-lain sehingga keadaan ini tentunya akan memperlancar jalannya pendidikan di sekolah tersebut. Dengan organisasi yang baik dapat dihindari tindakan kepala sekolah yang menunjukkan kekuasaan yang berlebih(otoriter). Suasana kerja dapat lebih berjiwa demokratis karena timbulnya partisipasi aktif dari semua pihak yang berjanggung jawab.

---

<sup>24</sup>. Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: eLKAF, 2006), Hal. 178

Kepala madrasah sebagai pengelola madrasah mempunyai peranan yang sangat strategis dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Ia diharapkan mampu meningkatkan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses pembelajaran yang efektif, dan mengaktualisasikan sumber daya yang ada di sekolah seoptimal mungkin dalam menunjang proses pembelajaran. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah (madrasah) perlu melakukan pendekatan terhadap strategi global sebagai suatu tuntutan untuk dapat mengelola sebuah organisasi sekolah secara berhasil.

Peranan utama kepala madrasah sebagai pemimpin organisasi (*organizational leader*) adalah mengarahkan seluruh staf sekolah untuk bekerja sama sebagai sebuah tim dalam rangka melaksanakan program pertumbuhan dan peningkatan seluruh siswa agar secara akademik berhasil. Tantangan utama kepala madrasah sebagai pemimpin organisasi adalah bagaimana dia dapat memadukan antara kepentingan organisasi madrasah dan berbagai potensi, minat dan bakat para anggotanya sebagai aset demi kemajuan madrasah.<sup>25</sup>

Menurut HIMMADIKA FKIP UNS dalam Kompri, faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan kepala sekolah (madrasah) dalam menyusun organisasi sekolah (madrasah):<sup>26</sup>

a) Tingkat sekolah (madrasah)

Berdasarkan tingkat sekolah (madrasah) yang ada di Indonesia dapat di bedakan atas Sekolah Dasar (SD) atau Madrasah Ibtidaiyah (MI), Sekolah Lanjut Tongkat Pertama (SLTP) atau Madrasah Tsanawiyah (MTs),

---

<sup>25</sup>. Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Hal 31

<sup>26</sup>. Kompri, *Op. Cit*, Hal. 113-115



Sekolah Lanjut Tingkat Atas (SLTA) atau Madrasah Aliyah (MA), Perguruan Tinggi (PT).

b) Jenis sekolah (madrasah)

Berdasarkan jenis sekolah (madrasah), dibedakan ada sekolah umum dan sekolah kejuruan. Sekolah umum adalah sekolah yang program pendidikannya bersifat umum dan bertujuan untuk melanjutkan studi ke tingkat yang lebih tinggi lagi. Sedangkan sekolah kejuruan adalah sekolah yang pendidikannya mengarah kepada pemberian bekal kecakapan atau keterampilan khusus setelah selesai studinya, anak didik dapat langsung memasuki dunia kerja dalam masyarakat. Pada sekolah kejuruan terdapat petugas (koordinator) praktikum dan petugas bagian ketenagaan penempatan alumni, sedangkan pada sekolah umum tidak.

c) Besar kecilnya sekolah (madrasah)

Sekolah (madrasah) yang besar tentulah memiliki jumlah murid, jumlah kelas, jumlah tenaga guru, dan karyawan serta fasilitas yg memadai. Sekolah (madrasah) yang kecil adalah sekolah yang cukup memenuhi syarat minimal dari ketentuan yang berlaku dengan begitu akan memengaruhi penyusunan struktur organisasi sekolah (madrasah) karena makin besar sekolah tentu makin beragam kegiatan yg dilakukan untuk menunjang pendidikan.

d) Letak dan lingkungan sekolah (madrasah)

Letak sebuah sekolah (madrasah) yang ada di daerah perdesaan akan memengaruhi kegiatan sekolah tersebut, berbeda dengan sekolah yang ada di kota, demikian pula sekolah lanjutan pertama yang kini mulai didirikan

hampir di setiap daerah kecamatan, kegiatan programnya tentulah berbeda dengan sekolah lanjutan di kota apalagi di kota besar. Ada kecenderungan yang nyata bahwa sekolah di perdesaan lebih berintegrasi dengan masyarakat sekitarnya. dari situ kepala sekolah harus bisa memahami masyarakat yang berbeda ini terhadap dunia pendidikan bagi anak-anak mereka di sekolah pasti menunjukkan berbagai variasi perbedaan.

3) Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal

Kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah harus memiliki kemampuan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu dalam perencanaan meliputi:<sup>27</sup>

- a) Kepala madrasah dapat menetapkan program-program madrasah.
- b) Kepala madrasah dapat merumuskan kebijakan-kebijakan madrasah.
- c) Kepala madrasah dapat menyusun program kerja madrasah.
- d) Kepala madrasah dapat merumuskan langkah-langkah pelaksanaan program madrasah .

Dalam pengorganisasian meliputi:

- a) Kepala madrasah dapat menempatkan guru sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki dalam pembelajaran.

---

<sup>27</sup>. *Ibid.*, Hal. 116-117

- b) Kepala madrasah dapat mengatur penggunaan sarana dan prasarana yang ada sesuai dengan kebutuhan siswa, guru dan personel lain sehingga menjalin kerja sama yang baik.
- c) Kepala madrasah dapat memberikan solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi oleh guru dan personel sekolah lainnya.
- d) Kepala madrasah dapat mengatur kerja sama dengan pihak atau instansi lain untuk melaksanakan program-program madrasah.

Dalam penggerakan meliputi:

- a) Kepala madrasah dapat memotivasi guru sehingga guru merasa mampu untuk melaksanakan program-program madrasah mendorong guru untuk mengembangkan profesionalisme sesuai dengan bidangnya.
- b) Kepala madrasah dapat mendorong guru bekerja dengan tujuan untuk mencapai prestasi.

Dalam pengendalian meliputi:

- a) Kepala madrasah dapat mengevaluasi pelaksanaan program madrasah seperti yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan.
- b) Kepala madrasah dapat mengevaluasi kinerja guru dan personel madrasah lainnya.
- c) Kepala madrasah dapat memberikan penguatan terhadap keberhasilan yang telah dicapai oleh guru.
- d) Kepala madrasah dapat memperbaiki kesalahan / kelemahan yang telah dibuat oleh guru dan personel lainnya.

Salah satu faktor yang sangat menentukan adalah keterampilan kepala sekolah dalam memimpin madrasah. Seorang kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dinilai dari kesuksesan kerja. Kepala madrasah yang melakukan pekerjaan secara efektif dapat diukur dari sejauh mana dia mampu mengarahkan tenaga pengajar sehingga membuahkan hasil pada setiap siswa. Sekolah (madrasah) yang efektif tidak terlepas dari peran kepala madrasah yang mampu berinovasi dalam setiap kebijakannya agar menghasilkan pemikiran dan tindakan yang tepat guna dalam menjalani kegiatan pendidikan.

#### 4) Kompetensi kepala madrasah dalam pengelolaan guru dan staf

Menurut Husein Umar dalam Kompri, sejumlah langkah-langkah pengelolaan guru dan staf yang dilakukan kepala sekolah yaitu:<sup>28</sup>

##### a) Perencanaan.

Perencanaan adalah suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja pendidikan untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara tertentu.

##### b) Rekrutmen.

Rekrutmen merupakan kegiatan untuk mencari sebanyak banyaknya calon tenaga pendidikan yang sesuai dengan lowongan yang tersedia.

##### c) Seleksi.

Seleksi merupakan usaha yang sistematis yang dilakukan guna lebih menjamin bahwa mereka yang diterima adalah paling tepat.

##### d) Penempatan.

---

<sup>28</sup>. *Ibid.*, Hal. 122-123

Penempatan dilakukan untuk melakukan penyesuaian antara kebutuhan sekolah dengan spesifikasi keahlian masing-masing.

e) Penampilan kerja.

Penempatan kerja sangat dibutuhkan oleh guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah. Penempatan kerja adalah penampilan kerja yang memenuhi standar baku penetapan kualifikasi yang telah dibuat oleh sekolah.

f) Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu dimasa yang akan datang.

g) Kompensasi.

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima guru sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

h) Keselamatan kerja

Keselamatan kerja perlu terus dibina agar dapat meningkatkan kualitas keselamatan kerja guru.

i) Pengembangan

Pengembangan karier untuk meningkatka profesionalitas, guru dituntut untuk selalu mengembangkan kariernya secara personal dan kelompok.

j) Kelanjutan (pensiun).

Akhir dari karier seorang guru adalah memasuki masa pensiun, dimana kondisi tenaga kependidikan yang tidak bekerja lagi, namun dapat

konpensasi dari pemerintah sebagai hasil kerjanya dalam mengabdikan di institusi pendidikan.

##### 5) Kompetensi kepala madrasah dalam pengelolaan sarana dan prasarana

Secara etimologi sarana pendidikan merupakan alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, seperti buku, ruang, perpustakaan, sedangkan prasarana pendidikan merupakan alat tidak langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, seperti lapangan olahraga, bangunan sekolah.<sup>29</sup>

Sri Minarti menyatakan bahwa sarana pendidikan adalah perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk proses pendidikan, seperti meja, kursi, kelas dan media pengajaran. Sedangkan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti halaman, kebun, dan taman.<sup>30</sup>

Adapun ayat yang menjelaskan tentang sarana dan prasarana yaitu surah an-Nahl :68-69<sup>31</sup>

وَأَوْحَىٰ رَبُّكَ إِلَى النَّحْلِ أَنِ اتَّخِذِي مِنَ الْجِبَالِ بُيُوتًا وَمِنَ الشَّجَرِ وَمِمَّا يَعْرِشُونَ

*Artinya: Dan Tuhanmu mengilhamkan kepada lebah, "Buatlah sarang di gunung-gunung, di pohon-pohon kayu, dan di tempat-tempat yang dibikin manusia". (Q.S. An-Nahl: 68)*

ثُمَّ كُلِي مِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ فَإِذَا سَلَكَ سَبِيلَ رَبِّكَ دَلَّلَا بَاطِلًا مِّنْ بَاطِلٍ شَرًّا بَ مُخْتَلِفًا

لَوْ أَنَّهُ فِيهِ شِفَاءٌ لِّلنَّاسِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

*Artinya: Kemudian makanlah dari segala (macam) buah-buahan lalu tempuhlah jalan Tuhanmu yang telah dimudahkan (bagimu).” Dari perut lebah itu keluar minuman (madu) yang bermacam-macam*

---

<sup>29</sup>. Daryanto, *Op. Cit*, Hal. 51

<sup>30</sup>. Sri, Minarti, *Manajemen Sekolah : Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), Hal. 251

<sup>31</sup> Dr. Rahmad Hidayat, M.A. Dr. H. Chandra Wijaya, M.Pd, *Ayat Ayat Alqur'an Tentang Manajemen Perkata*: Maghfirah Pustaka 2016.Hal 136

*warnanya, di dalamnya terdapat obat yang menyembuhkan bagi manusia. Sungguh, pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda (kebesaran Allah) bagi orang yang berpikir. (Q.S. An-Nahl: 69)*

Pengelolaan sarana prasarana pendidikan harus dilakukan kepala sekolah (madrasah) sesuai kompetensi, yaitu dimulai dari:<sup>32</sup>

- a) Penentuan kebutuhan yaitu dengan cara melihat kembali sarana prasarana yang telah ada baru bisa menentukan sarana prasarana apa saja yang diperlukan berdasarkan keperluan madrasah.
  - b) Proses pengadaan yang bisa dilakukan dengan cara seperti pembelian dengan biasa pemerintah, SPP, komite madrasah maupun dari masyarakat lainnya.
  - c) Pemakaian. Penggunaan barang habis pakai harus secara maksimal dan dipertanggungjawabkan satu tahun sekali, untuk itu diperlukan pemeliharaan sarana prasarana.
  - d) Pengurusan dan pencatatan dilakukan dengan menyediakan instrumen administrasi seperti buku inventaris, buku pembelian, buku penghapusan dan kartu barang.
- 6) Kompetensi kepala madrasah dalam memelihara hubungan sekolah dan masyarakat

Sutisna dalam Mulyasa mengemukakan maksud hubungan sekolah (madrasah) dengan masyarakat adalah:<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>. B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2004), Hal, 115-116

<sup>33</sup>. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), Hal. 164

- a) Untuk mengembangkan pemahaman tentang maksud-maksud dan saran-saran dari sekolah (madrasah).
- b) Untuk menilai program sekolah (madrasah).
- c) Untuk mempersatukan orang tua siswa dan guru dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan anak didik.
- d) Untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan sekolah (madrasah) dalam era pembangunan terhadap sekolah (madrasah).
- e) Untuk memberitahu masyarakatn tentang pekerjaan sekolah (madrasah).
- f) Untuk mengerahkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dan peningkatan program sekolah (madrasah).

Dalam mencapai mewujudkan visi dan misi madrasah diperlukannya pemberdayaan masyarakat, salah satunya adalah dengan komunitas yang tergabung dalam komite sekolah (madrasah) secara optimal. Hal ini penting dilakukan, karena madrasah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dari masyarakat dalam melaksanakan program tersebut. Komite sekolah (madrasah) harus ikut terlibat dalam perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan di madrasah. Komite sekolah (madrasah) juga sebagai lembaga mandiri yang dibentuk untuk berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan. Komite memberikan perhatian dan jalan ke luas atas segala permasalahan dihadapi oleh sekolah (madrasah). Untuk itu kepala sekolah (madrasah) sebagai pemimpin sekolah (madrasah) harus benar-benar



memperhatikan dan memelihara hubungan sekolah (madrasah) dengan masyarakat dengan baik.

#### 7) Kompetensi kepala madrasah dalam pengelolaan kesiswaan

Keberhasilan dalam menyelenggarakan lembaga pendidikan akan sangat bergantung pada manajemennya. Di sekolah (madrasah) tidak hanya ada manajemen kurikulum, sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan saja tapi ada juga namanya manajemen kesiswaan. Manajemen kesiswaan adalah pengelolaan yang berkaitan dengan peserta didik mulai masuk sampai akhir atau tamat belajar di lembaga pendidikan tempat sekolahnya (madrasah).<sup>34</sup>

Manajemen kesiswaan setidaknya memiliki tiga tugas utama, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.<sup>35</sup> Adanya manajemen kesiswaan merupakan upaya untuk memberikan layanan yang sebaiknya mungkin kepada siswa semenjak dari proses penerimaan sampai saat siswa meninggalkan sekolah karena sudah lulus mengikuti pendidikan pada lembaga itu sendiri. Manajemen kesiswaan tidak hanya dilakukan oleh wakil kepala bagian kesiswaan namun juga kepala sekolah (madrasah) ikut dalam pengelolaan kesiswaan.

Sutisna dalam Mulyasa menjelaskan bahwa tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut:<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup>. Amos, Neolaka dan Grace A. Neolaka, *Landasan Pendidikan: Dasar Pengenalan Diri Sendiri Menuju Perubahan Hidup*, (Depok: Kencana, 2017), Hal. 84

<sup>35</sup>. Arinda, Firdianti, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa*, (Yogyakarta: Gre Publishing, 2018), Hal. 47

<sup>36</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Masyarakat*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), Hal. Remaja Rosda Karya, 2004), Hal. 46

- a) Kehadiran murid disekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.
- b) Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan murid kelas dan program studi.
- c) Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
- d) Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa.
- e) Pengendalian disiplin murid.
- f) Program bimbingan dan penyuluhan.
- g) Program kesehatan dan keamanan.
- h) Penyesuaian pribadi, social, dan emosional.

Menurut Dadang Suhardan,<sup>37</sup> ruang lingkup manajemen kesiswaan yang harus dilakukan kepala sekolah berkompeten, yaitu:

- a) Analisis kebutuhan siswa

Langkah pertama adalah melakukan analisis kebutuhan, yaitu penetapan siswa yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan (sekolah). Kegiatan yang dilakukan dalam langkah ini yaitu merencanakan jumlah siswa yang akan diterima, daya tampung kelas atau jumlah kelas yang tersedia, rasio murid dan guru, menyusun program kegiatan siswa

- b) Rekrutmen siswa

Rekrutmen siswa di sebuah lembaga pendidikan pada hakikatnya adalah merupakan proses pencarian, menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk menjadi siswa di lembaga pendidikan yang bersangkutan.

---

<sup>37</sup>. Kompri, *Op. Cit*, Hal. 139-145

Langkah-langkah rekrutmen siswa yaitu pembentuka panitia, penerimaan siswa baru, pembuatan dan pemasangan pengumuman penerimaan siswa baru, membuat gambaran singkat sekolah, persyaratan pendaftaran siswa baru, cara pendaftaran, waktu pendaftaran, tempat pendaftaran, berapa uang pendaftaran dan kepada siapa uang tersebut, waktu dan tempat seleksi yang meliputi waktu pengumuman hasil seleksi dan dimana calon siswa dapat memperolehnya.

c) Seleksi siswa

Seleksi siswa adalah kegiatan pemilihan calon siswa untuk menentukan diterima atau tidaknya calon siswa menjadi siswa di sekolah (madrasah) tersebut berdasarkan ketentuan yang berlaku. Adapun cara seleksi siswa yang dapat digunakan adalah melalui tes atau ujian, melalui penelusuran bakat kemampuan, berdasarkan nilai UN

d) dorientasi

Orientasi siswa adalah kegiatan penerimaan siswa baru dengan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan tempat siswa itu menempuh pendidikan. Tujuan diadakannya orientasi bagi siswa adalah agar siswa lebih mengerti dan menaati segala peraturan yang berlaku di sekolah, agar siswa dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan yg di selenggarakan sekolah, agar siswa siap menghadapi lingkungan yang baru, baik secara fisik, mental dan emosional sehingga betah dalam mengikuti pembelajaran di sekolah dan menyesuaikan diri dengan kehidupan di sekolah, penempatan siswa (pembagian kelas).

Sebelum siswa mengikuti proses pembelajaran, terlebih dahulu perlu ditempatkan atau di kelompokkan dalam kelompok belajarnya. pengelompokan siswa pada sekolah-sekolah sebagian besar didasarkan pada sistem kelas.

e) Pembinaan dan pengembangan siswa

Pembinaan dan pengembangan siswa ini dilakukan sehingga anak mendapat bermacam-macam pengalaman belajar untuk bekal di masa yang akan datang. Lembaga pendidikan dalam pembinaan dan pengembangan siswa biasanya melakukan kegiatan yang disebut kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler. Kegiatan kurikuler adalah semua kegiatan yang di tentukan di dalam kurikulum yang pelaksanaannya dilakukan pada jam-jam pelajaran. Dan kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan siswa yang dilakukan di luar ketentuan yang telah ada diluar kurikulum. Kegiatan ekstrakurikuler ini biasanya terbentuk berdasarkan bakat dan minat yang dimiliki oleh siswa.

f) Pencatatan dan pelaporan

Kegiatan pencatatan dan pelaporan dimulai sejak siswa diterima disekolah (madrasah) tersebut sampai mereka tamat atau meninggalkan sekolah tersebut. Adapun pelaporan dilakukan sebagai wujud tanggung jawab lembaga agar pihak-pihak terkait dapat mengetahui perkembangan siswa di lembaga tersebut. Untuk melakukan pencatatan dan pelaporan di perlukan peralatan dan perlengkapan yang dapat mempermudah berupa buku induk siswa, buku klapper, daftar presensi, daftar mutasi siswa, buku legger, buku rapor, kelulusan dan alumni.

Proses kelulusan adalah kegiatan paling akhir dari manajemen kesiswaan. Kelulusan adalah pernyataan dari lembaga pendidikan tentang telah diselesaikannya program pendidikan yang harus diikuti oleh siswa. Setelah siswa selesai mengikuti seluruh program pendidikan di suatu lembaga pendidikan dan berhasil lulus dan ujian akhir, maka kepada siswa itu diberi surat keterangan lulus atau sertifikat. Pada dasarnya surat keterangan tersebut sering disebut ijazah atau surat tanda tamat belajar (STTB). Ketika siswa sudah lulus, maka secara pormal hubungan antara siswa dengan lembaga telah selesai dan siswa menjadi alumni.

#### 8) Kompetensi kepala madrasah dalam pengembangan kurikulum

Kurikulum merupakan suatu komponen sistem pendidikan yang dipakai sebagai acuan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan berpikir. Menurut Inlow dalam Sarinah, kurikulum merupakan usaha menyeluruh dirancang khusus oleh sekolah dalam membimbing murid memperoleh hasil pelajaran yang ditentukan.<sup>38</sup>

Dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 disebutkan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggara kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Pada pasal 36 (3) dijelaskan bahwa kurikulum disusun sesuai dengan jenjang pendidikan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan memperhatikan:<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup>. Sarinah, *Manajemen Kurikulum*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), Hal. 12

<sup>39</sup>. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Visi Media, 2007), Hal. 18

- a) Peningkatan iman dan takwa.
- b) Peningkatan akhlak mulia.
- c) Peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat peserta didik.
- d) Keragaman potensi daerah dan lingkungan.
- e) Tuntutan pembangunan daerah dan nasional.
- f) Tuntutan dunia kerja.
- g) Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- h) Agama.
- i) Dinamika perkembangan global.
- j) Persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan.

Kepala sekolah (madrasah) harus memahami bahwa kurikulum merupakan jantungnya pendidikan. Untuk itu pengelolaan kurikulum harus terarah agar proses pembelajaran berjalan dengan baik. Kurikulum memiliki fungsi bagi kepala sekolah (madrasah), yaitu sebagai pedoman supervisi, untuk memperbaiki situasi belajar, dan sebagai pedoman mengadakan evaluasi atas kemajuan belajar mengajar.<sup>40</sup> Dalam mewujudkan kompetensi manajerial kepala sekolah (madrasah), maka kepala sekolah (madrasah) harus mampu untuk, yaitu:<sup>41</sup>

- a) Memfasilitasi sekolah (madrasah) untuk membentuk dan memberdayakan tim pengembangan kurikulum.

---

<sup>40</sup>. Erma, Fatmawati, *Profil Pesantren Mahasiswa: Karakteristik Kurikulum, Desain Pengembangan Kurikulum, Peran Kepemimpinan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara, 2015), Hal. 69

<sup>41</sup>. Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan: Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), Hal. 100

- b) Memberdayakan tenaga kependidikan sekolah agar mampu menyediakan dokumen-dokumen kurikulum.
- c) Memfasilitasi guru untuk mengembangkan standar kompetensi setiap mata pelajaran.
- d) Memfasilitasi guru untuk menyusun silabus setiap mata pelajaran.
- e) Memfasilitasi guru untuk memilih buku sumber yang sesuai untuk setiap mata pelajaran.
- f) Mengarahkan tenaga kependidikan untuk menyusun rencana dan program pelaksanaan kurikulum.
- g) Membimbing guru dalam mengembangkan dan memperbaiki proses pembelajaran.
- h) Mengarahkan tim pengembangan kurikulum untuk mengupayakan kesesuaian kurikulum dengan kemajuan IPTEKS, tuntutan dan kebutuhan masyarakat, serta kebutuhan peserta didik.
- i) Menggali dan memobilisasi sumber daya pendidikan.
- j) Mengidentifikasi kebutuhan bagi pengembangan kurikulum lokal.
- k) Mengevaluasi pelaksanaan kurikulum.

Kepala sekolah (madrasah) dalam mewujudkan kompetensi pengelolaan kurikulum dapat dilihat dari program kurikulum yang didesain dan dikembangkan guru mulai dari tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi kurikulum seperti evaluasi hasil belajar.

9) Kompetensi kepala madrasah dalam mengelola keuangan madrasah

Kepala madrasah harus mampu mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan, yaitu:

a) Akuntabel

Pada prinsip ini berarti penggunaan uang madrasah dapat di pertanggung jawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Pertanggung jawaban dapat dilakukan terhadap orang tua, masyarakat dan pemerintah.

b) Transfaran

Maksud transfaran disini yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlah, perincian penggunaan, pertanggung jawaban yang jelas sehingga mempermudah pihak-pihak yang berkepentingan mengetahuinya. Transfaran dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan orang tua, masyarakat dan pemerintah.

c) Efisien

Efisiensi/ efisien adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) atau antara daya dan hasil. Tingkat efisien yang tinggi memungkinkan terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab.

Kepala sekolah wajib menyampaikan laporan keuangan terutama mengenai penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah. Pengevaluasian keuangan sekolah dilakukan setiap triwulan atau per semester. Dana yang



dikeluarkan akan dipertanggungjawabkan kepada sumber dana (orang tua, masyarakat dan pemerintah).

Ada beberapa proses pengelolaan keuangan di sekolah (madrasah), yaitu sebagai berikut:<sup>42</sup>

- a) Perencanaan anggaran.
- b) Strategi mencari sumber dana sekolah.
- c) Penggunaan keuangan sekolah.
- d) Pengawasan dan evaluasi anggaran.
- e) Pertanggungjawaban.

Pemasukan dan pengeluaran keuangan sekolah (madrasah) diatur dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

10) Kompetensi kepala sekolah (madrasah) dalam mengelola ketatausahaan sekolah (madrasah).

Dalam mengelola ketatausahaan sekolah (madrasah), kepala sekolah (madrasah) memiliki indikator, yaitu:<sup>43</sup>

- a) Mampu membuat program kerja ketatausahaan sekolah (madrasah) dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah (madrasah).
- b) Mampu melaksanakan program kerja ketatausahaan sekolah (madrasah) dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah (madrasah).

---

<sup>42</sup>. Saihudin, *Manajemen Institusi Pendidikan*, (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), Hal. 6

<sup>43</sup>. A. A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKKS*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), Hal. 119

- c) Mampu membuat evaluasi pelaksanaan program kerja ketatausahaan sekolah (madrasah) dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah (madrasah).
- d) Mampu membuat program tindak lanjut dari hasil evaluasi pelaksanaan program kerja ketatausahaan sekolah (madrasah) dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah (madrasah).

Kepala sekolah mengatur kegiatan ketatausahaan dari setiap lembaga pendidikan mulai dari unit terendah sampai tertinggi, yaitu:<sup>44</sup>

- a) Penerimaan dan pencatatan siswa.
- b) Daftar hadir dan absensi.
- c) Dokumentasi kelas/ madrasah dan laporan.
- d) Pengaturan proses pembelajaran secara tidak langsung.
- e) Agenda, arsip, dan ekspedisi.

11) Kompetensi kepala sekolah (madrasah) dalam mengelola unit layanan khusus.

Sebagai kepala madrasah harus melihat hubungan antara layanan khusus dengan program pendidikan secara menyeluruh. Untuk mempermudah penyelenggaraan kegiatan layanan khusus, maka kepala harus memiliki kemampuan menerapkan pendekatan psikologi di dalam mengadministrasikan personal yaitu dengan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam mengambil keputusan dan pendekatan analisis bidang yaitu kepala madrasah tanggung jawab dari masing-masing personel yang terlibat.

12) Kompetensi kepala madrasah dalam prinsip-prinsip kewirausahaan.

---

<sup>44</sup>. Kompri, *Op. Cit*, Hal. 165-167

Sebagai kepala madrasah yang pada umumnya memiliki tujuan dan harapan yang jabarkan dalam visi, misi, tujuan. Semakin jelas tujuan yang ditetapkan maka semakin besar peluang untuk dapat meraihnya. Itu itu seorang kepala madrasah harus memiliki tujuan yang jelas dan terukur dalam mengembangkan madrasah. Untuk menjadi kepala yang berjiwa wirausaha , maka kepala madrasah harus menerapkan beberapa hal berikut, yaitu:<sup>45</sup>

- a) Berpikir kreatif-inovatif.
- b) Mampu membaca arah perkembangan dunia pendidikan.
- c) Dapat menunjukkan nilai lebih dari beberapa atau seluruh elemen sistem persekolahan yang dimiliki.
- d) Perlu menumbuhkan kerja sama tim, sikap kepemimpinan, kebersamaan dan hubungan yang solid dengan segenap warga madrasah.
- e) Mampu membangun pendekatan personal yang baik dengan lingkungan sekitar dan tidak cepat puas diri dengan apa yang diraih.
- f) Selalu meng-*upgrade* ilmu pengetahuan yang dimiliki dan teknologi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas ilmu amaliah dan amal ilmiahnya.
- g) Bisa menjawab tantangan masa depan dengan bercermin pada masa lalu dan masa kini agar mampu mengamalkan konsep manajemen dan teknomogi informasi.

---

<sup>45</sup>. *Ibid.*, Hal. 176-177

13) Kompetensi kepala madrasah dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah (madrasah).

Untuk menciptakan budaya dan iklim sekolah (madrasah) yang kondusif dan inovatif maka diperlukan kecerdasan kepala madrasah dalam menggerakkan semua sumber daya untuk mewujudkan budaya dan iklim kerja sekolah. Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru menjadi lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul yang disertai dengan usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Dalam menciptakan budaya dan iklim yang kondusif, hendaknya kepala sekolah memperhatikan prinsip-prinsip berikut:<sup>46</sup>

- a) Para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan.
- b) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga para guru mengetahui tujuan ia bekerja, dan para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c) Para guru harus diberi tahu tentang setiap pekerjaannya.
- d) Pemberian lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- e) Usahakan untuk memenuhi sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

14) Kompetensi kepala madrasah dalam mengelola sistem informasi sekolah (madrasah).

---

<sup>46</sup>. Didi Pianda, *Op. Cit*, Hal. 83

Sistem merupakan kumpulan komponen-komponen atau prosedur-prosedur yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan informasi dapat diartikan sebagai data yang telah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi penerimanya dan bermanfaat dalam pengambilan keputusan. Jadi sistem informasi merupakan jaringan prosedur pengolahan data yang dikembangkan dalam suatu sistem atau subsistem yang terpadu (terintegrasi) dengan maksud memberikan informasi kepada organisasi sebagai dasar pengambilan keputusan.<sup>47</sup>

Dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, maka kepala sekolah harus mampu menunjukkan kerjanya yaitu untuk mengambil keputusan secara terampil dapat dicapai melalui kemampuan untuk :<sup>48</sup>

- a) Menjaring informasi berkualitas sebagai bahan untuk mengambil keputusan.
- b) Mengambil keputusan secara terampil (cepat, cekat dan tepat).
- c) Memperhitungkan akibat pengambilan keputusan dengan penuh perhitungan.
- d) Menggunakan sistem informasi sekolah sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

#### 15) Kompetensi kepala madrasah terhadap teknologi informasi

Pada dasarnya kepala sekolah adalah pengolah informasi. Seorang kepala sekolah harus memiliki kapabilitas untuk memperoleh, menyimpan, mengolah, mengambil kembali, serta menyajikan informasi sebagai bahan

---

<sup>47</sup>. Nurul, Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), Hal. 114

<sup>48</sup>. Darmadi, *Op. Cit*, Hal. 103

dalam proses pengambilan keputusan bidang pendidikan yang dapat dipertanggungjawabkan secara moral. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi di madrasah hendaknya mampu menyesuaikan diri, salah satunya tergantung kepada kepala sekolah (madrasah), apakah ia mampu mengubah budaya sekolah (madrasah), sesuai dengan kemajuan berfikirnya tentang bagaimana memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam mengelola sekolah (madrasah). Untuk itu upaya kepala sekolah (madrasah) dalam melakukan aktivitas tersebut yang mencakup:<sup>49</sup>

- a) Mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi serta sistem pelaporan.
- b) Mengembangkan pangkalan data madrasah (data kesiswaan, keuangan, ketenagaan, dan fasilitas).
- c) Mengelola hasil pangkalan data sekolah (madrasah) untuk merencanakan pengembangan manajemen sekolah (madrasah).
- d) Menyiapkan pelaporan secara sistematis, realistis, dan logis.
- e) Mengembangkan sistem informasi manajemen berbasis komputer.

#### 16) Kompetensi kepala madrasah dalam pengawasan madrasah

Pengawasan merupakan proses kegiatan monitoring untuk menyakinkan bahwa semua kegiatan sekolah (madrasah) terlaksana seperti yang dilaksanakan dan sekaligus juga kegiatan untuk mengoreksidan memperbaiki jika ditemukan adanya kesalahan. Kegiatan pengawasan ini dapat dilaksanakan dengan efektif, efisien, dan terencana dengan dibuat suatu

---

<sup>49</sup>. *Ibid.*, Hal. 102-103

program kerja tahunan yang jelas. Dengan adanya program kerja maka kegiatan pengawasan dapat terarah dan memiliki sasaran serta target yang jelas.

Menurut Sagala dalam Donni Juni Priansa, kompetensi manajerial kepala madrasah, yaitu sebagai berikut:<sup>50</sup>

- a. Kemampuan menyusun perencanaan madrasah dalam berbagai kegiatan, yaitu:
  - 1) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan sebagai landasan dalam perencanaan madrasah.
  - 2) Menyusun rencana strategis pengembangan madrasah berlandaskan kebijakan pendidikan nasional.
  - 3) Menyusun rencana operasional pengembangan madrasah.
  - 4) Menyusun rencana tahunan pengembangan madrasah.
  - 5) Menyusun rencana anggaran belanja madrasah berdasarkan rencana kerja tahunan.
  - 6) Menyusun perencanaan Program kegiatan.
  - 7) Menyusun proposal kegiatan.
- b. Kemampuan mengembangkan organisasi madrasah sesuai kebutuhan, yaitu-
  - 1) Menguasai teori dan kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan madrasah.
  - 2) Mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan madrasah sesuai kebutuhan.

---

<sup>50</sup>. Donni, Juni Priansa, *Op. Cit*, Hal. 90-92

- 3) Mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja.
- 4) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.
- 5) Mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja.
- 6) Melakukan penempatan pendidikan dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip yang tepat.
- 7) Mengembangkan aneka ragam organisasi informal madrasah.
- 8) Kemampuan memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, yaitu:
  - a) Mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran dan program strategis madrasah kepada seluruh guru dan staf.
  - b) Mengkoordinasi guru dan staf dalam merealisasikan seluruh rencana untuk menggapai visi dan sasaran.
  - c) Mengarahkan dan memotivasi guru dan staf.
  - d) Membangun kerjasama tim dalam memajukan madrasah.
  - e) Melengkapi guru dan staf dengan keterampilan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
  - f) Memimpin rapat yang aspiratif dan persuasif dengan guru-guru, staf, dan komite madrasah.
  - g) Mengambil keputusan dengan penuh pertimbangan.
  - h) Menerapkan manajemen konflik.
- c. Kemampuan mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, yaitu:



- 1) Merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan madrasah.
  - 2) Melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai dengan kewenangan madrasah.
  - 3) Mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan professional guru dan staf.
  - 4) Mengelola pemberian kesejahteraan pada guru dan staf.
- d. Kemampuan mengelola sarana dan prasarana madrasah, yaitu:
- 1) Mengelola kebutuhan fasilitas madrasah sesuai rencana pengembangan madrasah.
  - 2) Mengelola pengadaan fasilitas.
  - 3) Mengelola pemeliharaan fasilitas.
  - 4) Mengelola kegiatan inventaris sarana prasarana madrasah.
  - 5) Mengelola penghapusan barang inventaris madrasah.
  - 6) Mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah.
  - 7) Mengelola penerimaan peserta didik, penemoatan peserta didik dan pengembangan kapasitas peserta didik.
  - 8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional.
  - 9) Mengelola keuangan sekolah.
  - 10) Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung kegiatan madrasah.

- 11) Mengelola unit layanan khusus sekolah madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik.
- 12) Menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah.
- 13) Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik.
- 14) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah dan mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Mengelola kegiatan produksi/ jasa sebagai sumber belajar peserta didik untuk mendukung sumber pembiayaan madrasah.

Menurut Rohimat, Kepala sekolah sebagai manajer pada dasarnya harus memiliki kemampuan dalam pengelolaan kurikulum, kesiswaan, personil, sarana dan prasarana, keuangan, hubungan sekolah, dan masyarakat, serta layanan khusus.<sup>51</sup>

## **C. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah**

### **1. Fungsi Kepala Sekolah**

Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh kepala daerah. Tetapi untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar ia perlu diterima dengan tulus ikhlas oleh guru-guru yang

---

<sup>51</sup>. Ardi, Saputra, (2017), Peran Kompetensi Manajerial Kepala Smp Negeri 1 Batipuh Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah, Jurnal al-Fikrah, Vol. V, No. 2, Padang Ganting

dipimpinnya. Dengan kata lain ia diakui kemampuan serta kepemimpinannya oleh guru-guru. Kedudukan kepala sekolah adalah kedudukan yang cukup sulit. Pada satu pihak ia adalah seorang atasan karena ia diangkat oleh atasan. Tetapi pada lain pihak ia adalah wakil guru-guru atau stafnya. Ia adalah suara dan keinginan guru-guru. Sebagai seorang atasan, ia mempunyai tanggungjawab sebagai tangan kanan atasan untuk membina sekolah, guru-guru serta anggota staf yang lain.<sup>52</sup>

Kepala sekolah menurut Soewadji Lazaruth (1992: 20) mempunyai tugas pokok yaitu mengembangkan sekolahnya secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan jaman. Lebih lanjut dijelaskan Soewadji Lazaruth (1992: 21) bahwa fungsi kepala sekolah menjadi tiga macam yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan.<sup>53</sup>

Kepala sekolah sebagai administrator berusaha meningkatkan mutu sekolahnya melalui pengembangan fasilitas sekolah yang meliputi: gedung, perlengkapan/peralatan, keuangan, personalia, kurikulum, murid dan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Kepala sekolah sebagai supervisor berusaha meningkatkan mutu sekolahnya melalui peningkatan mutu, guru-guru dan seluruh staf sekolahnya, misalnya melalui rapat-rapat, diskusi, seminar, observasi kelas, penataran, perpustakaan dan sebagainya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk terus berkembang. Dengan demikian diharapkan peningkatan mutu pendidikan

---

<sup>52</sup>(Soewadji, 1992: 20).

<sup>53</sup>Soewadji Lazaruth. (1992). *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta. Hal.45

dapat berjalan dengan baik karena penciptaan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan kondusif.

## **2. Tugas Kepala Sekolah**

Menurut Mulyasa (2004: 58) tugas dan tanggungjawab kepemimpinan kepala sekolah dirumuskan dalam 11 langkah sebagai berikut :

- a. Memahami misi dan tugas pokoknya
- b. Mengetahui jumlah pembantunya
- c. Mengetahui nama-nama pembantunya
- d. Memahami tugas setiap pembantunya
- e. Memperhatikan kehadiran pembantunya
- f. Memperhatikan peralatan yang dipakai pembantunya
- g. Menilai pembantunya<sup>54</sup>

Kepala sekolah mengemban tugas pokoknya yaitu membina atau mengembangkan sekolahnya secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Untuk melaksanakan tugasnya ini ada 3 jalan yang harus ditempuh :

- 1) Pembinaan prasarana dan sarana administratif
- 2) Pembinaan staf dalam kemampuan profesinya
- 3) Pembinaan diri sendiri dalam kepemimpinannya

Di dalam usaha meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolah; misalnya gedung, perlengkapan/peralatan, keuangan, sistem pencatatan/pendataan, kesejahteraan dll, yang semuanya tercakup dalam bidang administrasi

---

<sup>54</sup> *Ibid* Hal. 72

pendidikan. Dalam hal yang demikian ini maka kepala sekolah berfungsi sebagai administrator pendidikan.

Usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara meningkatkan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, diskusi, seminar, observasi kelas, penataran, perpustakaan dsb. Kegiatan-kegiatan yang demikian dapat digolongkan pada kegiatan supervisi. Oleh karena itu dalam hal ini dapatlah dikatakan bahwa fungsi kepala sekolah adalah sebagai supervisor (penyelia) pendidikan.

Peningkatan dalam bidang administrasi dan supervisi saja belum merupakan jaminan akan keberhasilan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Ada faktor lain yang tidak kalah pentingnya yaitu masalah kepemimpinan. Peningkatan mutu hanya dapat berjalan dengan baik apabila guru-guru bersikap terbuka (*open mindedness*), kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Semua ini hanya dapat terjadi apabila mereka berada dalam suatu suasana kerja yang menyenangkan, aman dan menantang.

Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus terus menerus berusaha mengembangkan diri agar kepemimpinannya terus berkembang pula. Hal ini merupakan kewajiban yang penting sekali karena fungsinya sebagai pemimpin pendidikan (*education leader*).

Dalam uraian berikut secara khusus tugas-tugas kepala sekolah dalam fungsinya sebagai administrator pendidikan yang meliputi<sup>55</sup> :

- 1) Bidang administrasi personalia

---

<sup>55</sup> Sondang P. Siagian. (2007). *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 21

- 2) Penerimaan dan penempatan tenaga
- 3) Penyelenggaraan program orientasi
- 4) Pembinaan staf
- 5) Mengembangkan semangat kerja staf
- 6) Mengadakan evaluasi staf
- 7) Bidang administrasi keuangan

#### **D. Penelitian Yang Relevan**

Manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Begitu juga yang terjadi di lingkup lembaga pendidikan, seperti dalam penelitian ini tentang “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah”. Pengelolaan akan berguna bagi organisasi/instansi itu sendiri, dalam kualitas dan eksistensinya dimasa yang akan datang. Adapun penelitian yang relevan atau mempunyai kesamaan dengan yang dilakukan oleh peneliti ini adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Makhfudz (2010), dalam tesisnya yang berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Purwosari Pasuruhan”, yang kesimpulannya membahas bahwa proses manajemen yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Purwosari, Pasuruhan dalam meningkatkan kinerja guru tidak akan berjalan efektif tanpa adanya kompetensi manajerial yang mumpuni dan efektif yang dimiliki oleh kepala sekolah selaku manajer di sekolah, serta adanya dukungan dan kerjasama yang

solid antara kepala sekolah, para guru maupun civitas academia lainnya.

Dari hasil penelitian ini disarankan untuk kepala sekolah agar mempertahankan kualitas pendidikan yang diraih dan melakukan studi banding untuk mencari gagasan yang lebih baik, untuk penyelenggara sekolah lain agar menjadikan sekolah ini sebagai model atau percontohan sehingga mencapai prestasi yang sama, untuk mengambil kebijakan agar dilaksanakannya sertifikasi kepala sekolah dan memberikan otonomi yang lebih luas.<sup>56</sup>

Penelitian lain yang relevan dilakukan oleh Tatik Nasilah (2007), dalam skripsinya yang berjudul “Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA N 1 Kwanyar Bangkalan Madura”, yang kesimpulannya membahas bahwa faktor pendukung peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah kualitas guru, siswa dan sarana prasarana, sedangkan faktor yang dapat menghambat adalah kurang pengertian pihak wali murid untuk meningkatkan mutu pendidikan, tingkat kenakalan siswa, keraguan SDM di sekolah ini baik guru maupun siswa, kesulitan untuk menjalin dengan lembaga tenaga kerja dikarenakan lulusan dari SMA 1 Kwanyar ini belum mempunyai ketrampilan kerja yang khusus seperti halnya di SMK. Selain itu yang menghambat dalam proses kegiatan belajar mengajar adalah fakta sarana dan prasarana yang sangat minim. Dalam mencegah hal tersebut kepala SMA 1 Kwanyar melakukan berbagai langkah yaitu menambah sarana dan prasarana, lebih intens dalam mensosialisasikan

---

<sup>56</sup>Vela Miarri Nurma Arimbi. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung. *Skripsi*. Yogyakarta: FIP UNY.

program-program yang telah dibuat dan meningkatkan kualitas produk (jasa dan lulusan) agar diakui mutunya sehingga dapat mempermudah meyakinkan kerjasama dengan lembaga lainnya.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup>. Nur Asiah. (2011). Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah AD-Dainuriyah Semarang. *Skripsi*. Semarang: IAIN Walisongo.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Dalam suatu penelitian ilmiah, metode merupakan unsur yang penting, karena metode yang digunakan dalam penelitian dapat menentukan apakah hasil penelitian tersebut dapat dipertanggung jawabkan. Selanjutnya untuk lebih lengkap dan terperinci maka dalam bab ini akan dibahas mengenai:

##### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Metode kualitatif yaitu mengumpulkan data melalui wawancara dan pengamatan. Metode kualitatif ini dapat digunakan untuk mengungkapkan dan memahami sesuatu dibalik fenomena yang sedikitpun belum diketahui.<sup>58</sup>

Pendekatan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*).

Penelitian kualitatif dimulai dengan adanya suatu masalah yang biasanya spesifik dan diteliti secara khusus sebagai suatu kasus yang akan diangkat kepermukaan tanpa adanya maksud untuk generalisasi.<sup>59</sup>

Proses penelitian kualitatif mempunyai suatu periode yang dilakukan berulang-ulang, sehingga keadaan yang sesungguhnya dapat diungkap secara

---

<sup>58</sup> Anselm Strauss dan Juliet Corbin, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 2003), Hal.4-5

<sup>59</sup> Effi Aswita Lubis, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Medan: Unimed Perss,2012), Hal.129

cermat, survey pendahuluan untuk mendeteksi situasi lapangan dan karakteristik subjek yang akan menjadi objek penelitian.

Ciri-ciri penelitian kualitatif yaitu:<sup>60</sup>(a) Bersifat eksploratif, (b) Teori lahir dan dikembangkan di lapangan, (c) Proses berulang-ulang, (d) Pembahasan lebih bersifat kasus dan spesifik, (e) Mengandalkan kecermatan dalam pengumpulan data untuk mengungkapkan secara tepat keadaan yang sesungguhnya di lapangan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif ialah penelitian yang dimulai dengan adanya suatu masalah yang kemudian masalah tersebut diangkat kepermukaan untuk diungkap secara lengkap tanpa adanya maksud generalisasi yang dilakukan pada kondisi yang alamiah serta dilakukan secara berulang-ulang.

## **B. Latar Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di sekolah MAS Al-Washliyah 22 Tembung, sekolah ini dipilih sebagai latar penelitian adalah karena peneliti ingin melihat secara lebih terbuka terhadap situasi yang ada tentang Kompetensi Manajerial Kepala MAS Al-Washliyah 22 Tembung. Kemudian pemilihan lokasi di sekolah MAS Al-Washliyah 22 Tembung, dikarenakan penelitian ini dapat dilaksanakan secara sederhana, mudah untuk dimasuki serta mudah mendapat izin.

Adapun waktu penelitian dilaksanakan pada tanggal 23 April 2019 sampai dengan 27 Juni 2019. Adapun yang menjadi Lokasi penelitian yaitu di

---

<sup>60</sup>*Ibid*, Hal. 131

MAS Al-Washliyah 22 Tembung, Jl. Besar Tembung No. 78 Desa Tembung  
Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang.

### **C. Subjek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai narasumber untuk memperoleh informasi untuk mengumpulkan data dari lapangan adalah :

1. Kepala madrasah aliyah swasta Al-Wasliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan.
2. Guru dan staf madrasah aliyah swasta Al-Washliyah 22 Tembung Kec. Percut Sei Tuan.

### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dilakukan langsung oleh peneliti melalui Observasi, Wawancara, Dokumentasi, dan Analisis data yaitu :

1. Metode Observasi

Observasi sebagai alat pengumpul data dimaksudkan observasi yang dilakukan secara sistematis bukan observasi secara kebetulan. Dalam observasi ini diusahakan mengamati keadaan yang wajar dan yang sebenarnya tanpa usaha yang disengaja untuk mempengaruhi, mengatur, atau memanipulasikannya. Mengadakan observasi menurut kenyataan, melukiskannya dengan kata-kata secara cermat dan tepat apa yang diamati, mencatatnya dan kemudian mengolahnya dalam rangka masalah yang diteliti secara ilmiah bukanlah pekerjaan yang mudah. Selalu akan dipersoalkan

hingga manakah hasil pengamatan itu *valid* dan *reliable* serta hingga manakah obyek pengamatan itu *Representatif* bagi gejala yang bersamaan.<sup>61</sup>

## 2. Wawancara

Wawancara adalah percakapana dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak., yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara yang digunakan dalam penelitian adakah wawancara tak berstruktur berpungsi untuk mencari pemahaman dibanding menjelaskan.

## 3. Metode Dokumentasi

Tekhnik pengumpulan data dengan cara mengambil data yang diperlukan dari sumber data yaitu catatan-catatan atau arsip-arsip yang ada dalam sekolah. Pengumpulan data mengenai hal-hal atau variable tertentu berupa catatan, buku transkrip, surat, agenda dan sebagainya. Metode dokumentasi yang dilakukan peneliti adalah dengan melihat arsip-arsip yang ada dan dijadikan dokumentasi yaitu sebagai berikut: Dokumentasi catatan sejarah sekolah, profil, visi dan misi, data guru dan pegawai. Data siswa serta struktur organisasi, dan Dokumentasi perencanaan sekolah.

## 4. Analisis Data

Analisi data dalam penelitian ini berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data atau melalui tiga tahapan model alir dari Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyayian data, dan verifikasi. Lakah-langkah yang ditempuh adalah:<sup>62</sup>

### a. Reduksi Data

---

<sup>61</sup>S.Nasution, *Metode Research*. (Jakarta: Bumi Aksara,2002), Hal.106.

<sup>62</sup>Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada,2008), Hal.296.

Bertujuan untuk memudahkan membuat kesimpulan data yang diperoleh selama pelaksanaan peneliti. Reduksi data dimulai dengan mengidentifikasi semua catatan dan data lapangan yang memiliki makna yang berkaitan dengan fokus penelitian data yang tidak memiliki keterkaitan dengan masalah penelitian harus disisihkan dari kumpulan data kemudian membuat kode pada setiap satuan upaya tetap dapat ditelusuri asalnya dan dapat membuat hipotesis.

#### b. Penyajian Data

Merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. data yang dianalisis disajikan dalam bentuk grafik, tabel, matriks, dan bangun guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk pada sehingga dapat dengan mudah peneliti mengetahui apa yang terjadi untuk menarik kesimpulan.

#### c. Menarik Kesimpulan

Setelah data terkumpul, maka proses selanjutnya adalah penarikan kesimpulan verifikasi, kesimpulan tahap pertama longgar, tetapi terbuka dan belum jelas, kemudian meningkatkan menjadi lebih rinci dan mengakar lebih kokoh. Kesimpulan final akan didapatkan seiring bertambahnya data sehingga kesimpulan menjadi suatu konfigurasi yang utuh

Langkah akhir yang dilakukan peneliti adalah membuat laporan hasil peneliti, membuat laporan bukanlah suatu yang mudah, karena laporan harus tersusun berdasarkan fakta-fakta yang ditemui di lapangan dan tidak terlepas dari keseluruhan tahapan kegiatan dan unsur-unsur peneliti. laporan penelitian

ini tentunya disusun dengan kemampuan peneliti dalam pengumpulan data yang disertai dengan bukti-bukti yang didapat melalui interviobservasi, wawancara, dan pengakjian dokumentasi.

#### **E. Teknik Penjaminan Keabsahan Data**

Dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif meliputi uji kredibilitas yang terdiri dari beberapa bagian. Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tringulasi sumber yang bertujuan untuk menguji kualitas data dengan cara mengecek data yang diperoleh dari sumber yang berbeda atau informasi yang berbeda. Untuk memperkuat keabsahan data dari hasil temuan dan untuk menjaga validitas penelitian. Maka peneliti penulisan mengacuh pada penggunaan standar, Menurut Lincoln dan Guba dalam Burhan, paling sedikit ada empat standar atau criteria utama guna menjamin keabsahan hasil penelitian kualitatif, yaitu:<sup>63</sup>

##### **1. Standar *Kridibilitas* (Kepercayaan)**

Standar *kridibilitas* ini identik dengan validitas internal dalam penelitian kualitatif. Agar hasil penelitian kualitatif memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi sesuai dengan fakta di lapangan (informasi yang digali dari subyek atau patisipan yang diteliti), perlu dilakukan upaya-upaya sebagai berikut:

Memperpanjang keikut sertaan peneliti dalam proses pengumpulan data dilapangan. Hal ini mengigat karena dalam penelitian kualitatif, peneliti

---

<sup>63</sup> Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), Hal. 59.

merupakan instrument utama penelitian. Dengan semakin lamanya peneliti terlibat dalam pengumpulan data, akan semakin memungkinkan meningkatnya derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. Persyaratan ini memberikan petunjuk bahwa dalam pengumpulan data yang tahu persis permasalahan yang diteliti adalah peneliti itu sendiri, bukan orang lain termasuk enumerator.

Melakukan observasi secara terus menerus dan sungguh-sungguh, sehingga peneliti semakin mendalami fenomenal social yang diteliti seperti apa adanya.

Melakukan trigulasi, baik trigulasi metode (menggunakan lintas metode pengumpulan data), trigulasi sumber data (memilih berbagai sumber data yang sesuai), trigulasi pengumpul data (beberapa peneliti yang mengumpulkan data secara terpisah). Dengan teknik ini trigulasi ini memungkinkan diperoleh variasi informasi seluas luasnya atau selengkap-lengkapannya.

Melibatkan teman sejawat (yang tidak ikut melakukan penelitian) untuk berdiskusi, memberikan masukan, bahkan kritik mulai awal kegiatan proses penelitian sampai tersusunnya hasil penelitian (*peer debriefing*). Melakukan analisis atau kajian kasus negative, yang dapat dimanfaatkan sebagai kasus perbandingan atau bahkan sanggahan terhadap hasil penelitian. Melacak kesesuaian dan kelengkapan hasil analisis data.

Mengecek bersama-sama dengan anggota penelitian yang terlibat dalam proses pengumpulan data, baik tentang data yang telah dikumpulkan, kategorisasi analisis, penafsiran dan kesimpulan hasil peneliti.

## 2. Standar *Transferabilitas* (Keserasihan)

Pada prinsipnya, standar *transferabilitas* ini merupakan pertanyaan yang empiris yang tidak dapat dijawab oleh peneliti kualitatif itu sendiri, tetapi dijawab dan nilai oleh para pembaca laporan penelitian.

Hasil penelitian kualitatif memiliki standar *transferabilitas* yang tinggi bila mana para pembaca laporan penelitian ini memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian.

### 3. Standar *Dependabilitas* (Kebergantungan)

Adanya pengecekan atau penilaian akan ketepatan peneliti dalam mengkonseptualisasikan apa yang diteliti merupakan cerminan dari kemantapan dan ketepatan menurut standar realibilitas penelitian. Salah satu upaya untuk menilai *dependabilitas* adalah dengan melakukan *audit* (pemeriksaan) *dependabilitas* itu sendiri. Ini dapat dilakukan oleh auditor yang independen, dengan melakukan *review* terhadap seluruh hasil penelitian.

### 4. Standar *Konfirmabilitas* (kepastian)

Standar *konfirmabilitas* ini lebih focus pada *audit* (pemeriksaan) kualitas dan kepastian hasil penelitian, apa benar berasal dari pengumpulan data di lapangan. *Audit konfirmabilitas* ini biasanya dilakukan bersamaan dengan *audit dependabilitas*.



## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **A. Temuan Umum Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya MAS Al-Washliyah Tembung**

Pada tahun 1986 diawalinya MTs Al-Washliyah Tembung menamatkan alumni-1 yang semuanya tidak mungkin tertampung di sekolah Negeri seperti MAN-1 dan MAN-2 Medan dan berkembangnya MTs/SLTP di Kecamatan Percut Sei Tuan serta animo masyarakat sudah memahami manfaat madrasah. Dengan dasar itulah para tokoh Washliyah yang juga pengurus Ranting Al-Washliyah Desa Tembung bermusyawarah dan membuat sepujuk surat kepada MPK PB Al- Jam'iyatul Washliyah yang berkedudukan di Medan tentang permohonan SK pendirian Aliyah Al- Washliyah di Desa Tembung. Dimana pendirian Aliyah ini dilakukan dengan cara bergotong royong bersama masyarakat sekitar dengan diawali menyumbangkan sebuah batubata tiop keluarga dan orangtua murid. Madrasah Aliyah ini berlokasinya di pinggir jalan besar umum, diatas tanah yang luasnya 450 m<sup>2</sup>, dan luas bangunannya 258 m<sup>2</sup> berlantai IV. Saat ini sedang mengadakan pembangunan kampus-2 luas tanahnya 405 m<sup>2</sup> direncanakan berlantai III.<sup>6465</sup>

Tanggal 14 juni 1986 mulai dilakukan kegiatan belajar mengajar yang jumlah siswanya sebanyak 18 orang, kemudian MPK PB Al-Jam'iyatul Washliyah Medan mengesahkan tanggal 25 Oktober 1986, yang ditanda tangani langsung oleh H. Emde sebagai ketua dan Drs. H. Usman Hamzah

---

<sup>64</sup>Wawancara dengan Ibu Zuraidah (Kepala Sekolah)

<sup>65</sup>Wawancara dengan Ibu Zuraidah (Kepala Sekolah)

sebagai sekretaris. Tahun 1988 Aliyah mendapat jenjang Akreditasi terdaftar Klasifikasi “B” oleh Kanwil Depag RI Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Jakarta. Dan pada tahun 2005 mendapat piagam akreditasi “B” (Baik) oleh Kanwil Depag Provinsi Sumatera Utara.

Aliyah ini sudah menamatkan 19 alumni sejak tahun ajaran 1987/1988 s/d 2006/2007. Rata-rata alumni ini berperan di masyarakat seperti di mesjid-mesjid dan ada yang membuka sarana pendidikan TPA/TK serta sudah banyak yang mengabdikan di pemerintahan dan swasta MAS Al-Washliyah 22 Tembung dipimpin oleh seorang kepala yaitu: M. Darwis Nasution pada tahun 1986-1992 dan Hj. Siti Asrah D,BA pada tahun 1992-2003, dan Abdul Halim Ombak, S.Pd. I pada tahun 2003-2010. Dan tahun ajaran 2007-2008 jumlah siswa sebanyak 306 orang yang dididik oleh 23 guru, serta Nurhalimah S.Ag pada tahun 2010 sampai sekarang. Tahun ajaran 2016-2017 jumlah siswa sebanyak 318 orang yang dididik oleh 24 guru.

## **2. Profil MAS Al-Washliyah Tembung**

Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung beradadi lingkungan masyarakat dekat dengan jalan besar tembung dekat Kantor Camat , jarak dari kampus yang berkisar 10km dari kampus UIN SU yang tepatnya di Jl. Besar Tembung no.78, Hutan, Percut Sei Tuan, Kabupaten. Deli Serdang Provinsi Sumatera Utara. Jenis bangunan yang mengelilingi sekolah yaitu Bagian barat bersebelahan dengan kantor kepala desa dan berseberangan dengan kampus 2, Bagian utara bersebelahan dengan jalan

besar tembung, Bagian timur bersebelahan dengan kantor camat, Bagian selatan bersebelahan dengan pemukiman masyarakat<sup>66</sup>.

Gambaran dan kondisi Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung tertuang dalam Profil Madrasah seperti dibawah ini :

- a. Nama Sekolah : Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung
- b. Tahun Berdiri : 1986
- c. Alamat Sekolah : Jl. Besar Tembung No.78 Desa Tembung  
Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang
- d. Nomor Telepon/Fax : 061-7382871
- e. Email : [masawtembung@yahoo.co.id](mailto:masawtembung@yahoo.co.id)
- f. Izin Operasional : No : 1379 Tahun 2016 tanggal 09  
Agustus 2016
- g. Nama Kepala Sekolah : Zuraidah, S.H
- h. Peringkat Akreditasi Sekolah : B
- i. Status Tanah : Hibah dari Pemerintahan Kota Medan
- j. Luas Tanah : 450 m<sup>2</sup>
- k. Luas bangunan : 258 m<sup>2</sup>

### **3. Visi dan MisiMTs Al-Washliyah Tembung**

#### **a. VISI**

“Mewujudkan insan pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri dan masyarakat lainnya serta sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa

---

<sup>66</sup>Hasil observasi tanggal 05 April 2019

dan negara Republik Indonesia berdasarkan Tujuan Pendidikan Nasional dan Tujuan Pendidikan Al-Washliyah”<sup>67</sup>

b. MISI

- 1) Membentuk manusia yang:
  - a) Mukmin dan taqwa
  - b) Berpengetahuan luas dan dalam
  - c) Cerdas dan tangkas dalam berjuang
  - d) Sehat jasmani dan rohani
- 2) Memberikan bekal kemampuan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi
- 3) Menuntut kebahagiaan dunia akhirat.

c. TUJUAN

a. Tujuan Jangka Pendek Meliputi:

- 1) Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar (KBM)
- 2) Pelaksanaan administrasi
- 3) Melengkapi sarana penunjang kegiatan belajar mengajar (KBM) dan administarsi
- 4) Melaksanakan kegiatan ekstrakurkuler
- 5) Melengkapi sarana BP,UKS, dan ibadah.

b. Tujuan Jangka Panjang Meliputi:

- 1) Belajar
- 2) Laboratorium
- 3) Perpustakaan

---

<sup>67</sup>Hasil observasi tanggal 05 April 2019

- 4) Koperasi
- 5) UKS
- 6) Keterampilan

#### **4. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah keseluruhan dari tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam fungsi-fungsi yang ada sehingga merupakan suatu kesatuan harmonis, yakni diarahkan dan dikembangkan secara terus menerus pada suatu tujuan tertentu menuju kondisi optimal, struktur suatu organisasi digambarkan dalam bentuk suatu skema organisasi atau organigram, yaitu suatu lukisan grafis yang menjelaskan berbagai hubungan organisatoris, baik vertikal maupun horizontal, antarbagian maupun antarindividu. Dengan kata lain, organisasi memberikan gambaran tentang struktur personalia, yakni penempatan individu-individu pada posisi-posisi yang ada dalam suatu organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk menentukan siapa-siapa yang memegang tampuk pimpinan, apa dan kepada siapa tugas, wewenang, tanggung jawab, serta posisi diberikan.

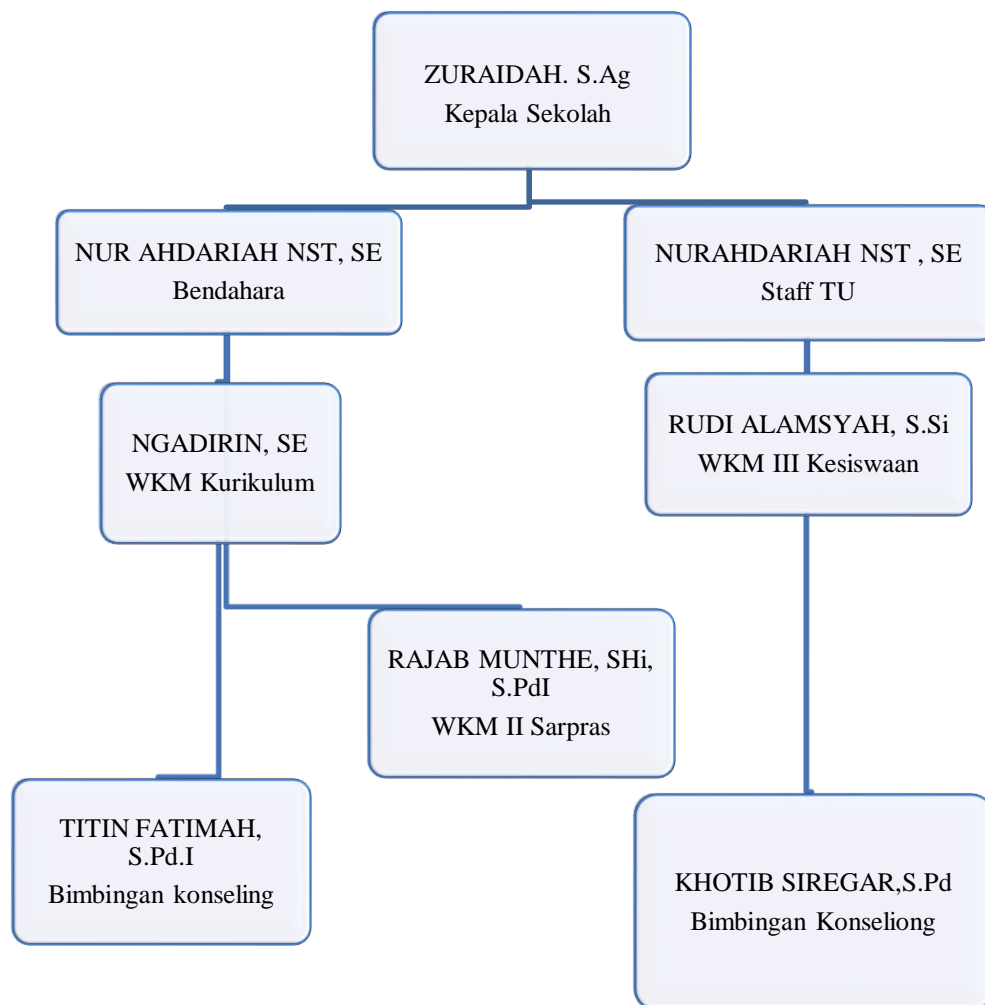
Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan antara fungsi dan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Maka tujuan utama dari struktur organisasi adalah untuk mengkoordinir baik kegiatan fisik maupun non fisik yang dicurahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

MAS AL-Washliyah 22 Tembung terus berupaya membenahi terutama di bidang organisasi. Organisasi dikembangkan secara menyeluruh sesuai

dengan pembagian tugas dan keahlian masing-masing personil. Pekerjaan yang ada dibagi kepada stakeholder mulai dari pihak yayasan sampai pengelolaan tingkat kelas. Ini dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih antara keahlian dan pekerjaan.

### Gambar 1. Struktur Organisasi MAS AL-Washliyah 22 Tembung

Struktur organisasi sekolah MAS AL-Washliyah 22 Tembung adalah sebagai berikut<sup>68</sup>:



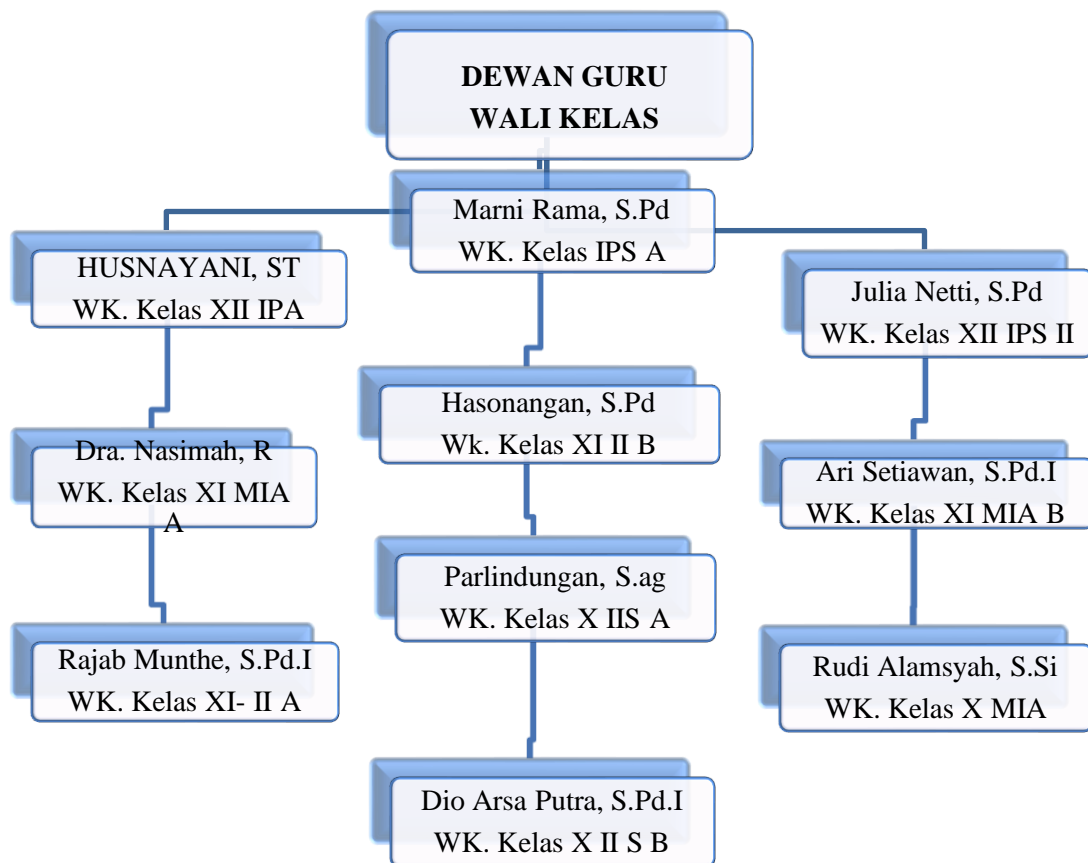
<sup>68</sup>Hasil observasi tanggal 05 April 2019

Sumber Data : Data statistik kantor tata usaha Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung tahun pembelajaran 2017/2018.

**GAMBAR 2**

Struktur organisasi Dewan Guru Wali Kelas sekolah MAS AL-Washliyah 22

Tembung adalah sebagai berikut<sup>69</sup>



Sumber: Data statistik kantor tata usaha Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung tahun pembelajaran 2017/2018.

## 5. Tenaga Pendidik dan Kependidikan Madrasah Aliyah Swasta 22

### Tembung

Pada saat ini Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung memiliki 25 tenaga pendidik dengan 21 ke seluruhan berstatus guru tetap yayasan, dan 4 sebagai guru PNS, secara terperinci akan dikemukakan pada tabel berikut<sup>70</sup>

<sup>69</sup>Hasil observasi tanggal 05 April 2019

---

<sup>70</sup>Hasil observasi tanggal 05 April 2019



Tabel di atas mengungkapkan bahwa pada saat ini, sebagai Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung sudah cukup guru yang mengajar. Bila dilihat dari keadaan kualifikasi pendidikan guru di MAS AL-Washliyah 22 Tembung dapat dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung<sup>71</sup>**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Pendidikan	Jumlah
1	S-1	25	S-1	25
2	S-2	-	-	-
Jumlah		25	Jumlah	25

Sumber: Data statistik kantor tata usaha Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung tahun pembelajaran 2017/2018.

**Tabel 3**  
**Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung**

No	Jenis Prasarana	PNS		NON PNS		Jumlah
		Lk	Pr	Lk	Pr	
Pendidik		-	-	-	-	-
1	Guru PNS diperbantukan Tetap	-	4	-	-	4
2	Guru Tetap Yayasan	-	-	9	11	21
3	Guru Honorer	-	-	-	-	-
4	Guru Tidak Tetap	-	-	-	-	-
Tenaga Kependidikan		-	-	-	-	-
1	Kepala Urusan Tata Usaha	-	-	1	-	1
2	Bendahara	-	-	-	1	1
3	Staf Tata Usaha	-	-	-	1	1

Sumber: Data statistik kantor tata usaha Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung tahun pembelajaran 2017/2018

---

<sup>71</sup>Hasil observasi tanggal 08 April 2019

Adapun deskripsi mengenai tabel data guru dan pegawai Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung adalah bahwa jumlah guru dan pegawai di sekolah tersebut berjumlah dua puluh lima (25) orang, yang terdiri dari kepala sekolah, operator sekolah, tata usaha, guru, pustakawan dan lain sebagainya.

#### 6. Keadaan Siswa Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung

Siswa merupakan subjek dan objek dari proses pembelajaran yang tujuannya untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan dalam berpikir dan berbuat sesuatu. Sedangkan dari objek pendidikan siswa/i di Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung cukup banyak, selanjutnya dapat dilihat dari data keadaan siswa/i di Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung sebagai berikut<sup>72</sup>:

**Tabel 4.**

**Data Keadaan Siswa/Siswi Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung**

NO	KELAS	JUMLAH SISWA L/P		
		L	P	L/P
1	X - MIA	14	26	40
2	X- IIS A	18	24	42
3	X- IIS B	16	10	26
4	XI –MIA A	11	29	40
5	XI – MIA B	10	27	37
6	XI – IIS A	15	24	39
7	XI – IIS B	12	26	38
8	XII IPA	9	32	41
9	XII IPS A	17	24	41
10	XII –IPS B	10	17	27
<b>JUMLAH</b>		<b>132</b>	<b>239</b>	<b>371</b>

Sumber: Data statistik kantor tata usaha Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung tahun pembelajaran 2017/2018.

---

<sup>72</sup>Hasil observasi tanggal 08 April 2019

Data tabel tersebut menunjukkan tingkat kepercayaan masyarakat kepada Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung sebagai menimba pengetahuan ilmu agama. Dimana pada penerimaan siswa setiap tahun ajaran selalu bertambah siswa yang mendaftar, itu membuktikan bahwa Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung dapat dipercaya dalam memberikan pembelajaran dan pengajaran yang baik sehingga masyarakat bersedia untuk menyekolahkan anak mereka di Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung, karena kinerja kepala sekolah beserta Guru/ Stafnya terbukti baik dan dipercaya oleh para orang tua beserta masyarakat sekitar.

## **7. Keadaan Sarana dan Prasarana**

Lembaga pendidikan dalam hal ini, sekolah merupakan lembaga formal yang diposisikan untuk tempat belajar ataupun tempat menuntut ilmu anak didik. Sarana dan prasarana adalah salah satu faktor pendukung kelancaran proses pendidikan. Fasilitas yang memadai dan lengkap didalam sebuah lembaga pendidikan bisa menjadi pendidikan yang bermutu jika diukur secara keseluruhan.

MAS AL-Washliyah 22 Tembung mempunyai luas lahan kira-kira 450 m<sup>2</sup> dengan berstatus 3 lantai gedung pertama, dan gedung ke 2 berstatus 1 lantai 2 ruangan kelas merangkap musholla dan ruang guru dan aula. MAS AL-Washliyah 22 Tembung memiliki jumlah 10 ruangan kelas paralel, yaitu kelas X tiga kelas, kelas XI empat kelas dan kelas XII tiga kelas<sup>73</sup>.

Letak sekolah ini cukup jauh dari kebisingan lalu lintas, pabrik-pabrik maupun pusat perbelanjaan. Disekitar lingkungan sekolah adalah perumahan penduduk

---

<sup>73</sup>Hasil observasi tanggal 11 April 2019

setempat juga. Sekolah ini tergolong memiliki lingkungan yang kondusif, baik di dalam maupun di diluar lingkungan sekolah.

**Tabel 6**  
**Keadaan Sarana dan Prasarana MAS AL-Washliyah 22 Tembung<sup>74</sup>**

NO	JENIS	JUMLAH	LUAS M PERUNIT	KONDISI
1	Lahan	450	450	Baik
2	Bangunan	294	49	Baik
3	Kosong	-	-	Baik
4	Kegiatan praktek	-	-	Baik
5	Pengembangan	-	-	Baik
6	Ruang	11	16	Baik
7	Kelas	06	49	Baik
8	Lab IPA	-	-	Baik
9	Lab Komputer	01	21	Rusak Ringan
10	Lab Bahasa			Baik
11	Bengkel			Baik
12	Multi Media			Baik
13	Olahraga			Baik
14	Perpustakaan	01	49	Baik
15	Kesenian	-	-	Baik
16	Keterampilan	-	-	Baik
17	Ruang Administrasi	01	12	Baik
18	Kepala Sekolah	01	09	Baik
19	Guru	01	12	Baik
20	Tata Usaha	01	12	Baik
21	Penunjang			
22	Mesjid	01	49	Baik
23	Koperasi	01	12	Baik
24	OSIS	01	12	Baik

---

<sup>74</sup>Hasil observasi tanggal 12 April 2019

25	BK	01	09	Baik
26	Tamu	-	-	
27	Aula	-	-	
28	KM/WC Guru	01	03	Baik
29	KM/WC Siswa	10	03	Baik
30	UKS			Rusak Ringan
31	Dapur	-	-	
32	Parkir Guru	01	49	Baik
33	Parkir Siswa	01	16	Baik
34	Kantin	01	16	Baik

Sumber :Data statistik kantor tata usaha MAS AL-Washliyah 22 Tembung  
Tahun Pembelajaran 2016/2017

Tabel diatas memperlihatkan bahwa sarana dan prasarana utama di MAS AL-Washliyah 22 Tembung ini sudah terpenuhi, saat ini perlu adanya perawatan dan melengkapi fasilitas pembelajaran yang lebih kondusif untuk mengoptimalkan pembelajaran siswa.

Semua sarana prasarana pendidikan di atas adalah sepenuhnya diperuntukkan untuk meningkatkan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran, tanpa adanya sarana prasarana di sekolah maka proses belajar mengajar tidak akan berjalan secara efektif dan efisien. Sarana dan prasarana di MAS AL-Washliyah 22 Tembung merupakan unsur yang dapat menunjang efektivitas kegiatan pembelajaran. Sarana prasarana dapat meningkatkan kualitas layanan yang baik, peralatan MAS AL-Washliyah 22 Tembung yang lengkap memudahkan bagi guru untuk melaksanakan terobosan dalam menyajikan materi pelajaran kepada peserta didik. Namun pihak yayasan berupaya meningkatkan pelayanan. Salah satunya menambah kegiatan di luar dengan

mengadakan kegiatan ekstrakurikuler. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kompetensi peserta didik dan lulusan sekolah ke depan.

Sarana dan prasarana diatas juga lebih berguna dan bermanfaat serta berfungsi ketika diiringi oleh kebijakan dan peraturan-peraturan yang mendukung proses belajar mengajar, penekanan untuk pelaksanaan pendidikan bukan hanya didalam kelas tetapi juga diluar kelas, maka dapat saya simpulkan bahwa sarana prasarana di MAS AL-Washliyah 22 Tembung sangat membantu proses pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan, sehingga tercapai pembelajaran yang efektif dan efesien.

#### **8. PROFIL KEPALA MADRASAH MAS AL-WASHLIYAH 22 TEMBUNG**

Nama	: Zuraidah, S.H
Jenis Kelamin	: Wanita
NIP	: -
Gelar Akademik	: Strata Satu (S1)
Tempat/Tanggal/Lahir	: -
Agama	: Islam
Alamat	: Jl. Sei Rotan, Dsn V. Gg. Ponijar
No Handpone	: 085358379553
Riwayat Pendidikan	: SD Negeri 104205 Gg. Panda Besi Tembung MTs Alwasliyah Tembung MAS Alwasliyah 22 Tembung
Riwayat Pekerjaan	: 2005 – bekerja sebagai staf Alwasliyah Tembung 10 Januri 2019 Sebagai Kepala sekolah MAS Alwasliyah 22 Tembung <sup>75</sup>

#### **B. TEMUAN KHUSUS PENELITIAN**

Deskripsi yang berkaitan dengan dengan hasil penelitian ini, disusun berdasarkan pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara, observasi, dan dokumentasi di lapangan, sebagai berikut:

##### **1. Kualifikasi Kepala Sekolah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung**

---

<sup>75</sup>Wawancara dengan kepala sekolah tanggal 15 April 2019

Jabatan kepala sekolah/madrasah bila dikaitkan dengan pengertian professional adalah suatu bentuk komitmen para anggota profesi untuk selalu meningkatkan kompetensianya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah/madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ibu Zuraida, S.H (Kepala Sekolah) mengenai kualifikasi kepala sekolah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung, pada tanggal 25 April 2019

*“Dalam Standart Kualifikasi Kepala sekolah yang saya ketahui Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah atau madrasah yang berlaku nasional. Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum dan Kualifikasi Khusus. Kepala Sekolah Menengah atau Madrasah Aliyah adalah Berstatus sebagai guru SMA/MAS Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MAS dan Memiliki sertifikat kepala SMA/MAS yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.”<sup>76</sup>*

Demikian juga tanggapan pak Ngadirin SE selaku guru (GTY) MAS Al-Wasliyah 22 Tembung mengenai Kualifikasi Kepala Sekolah pada tanggal 29 April 2019 yakni sebagai berikut..

*Menurut saya, kualifikas untuk kepala sekolah dapat dinyatakan dengan hasil yang tercantum dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Syarat-syarat Kepala Sekolah pasal 2, Hmm... yang pertama kalau tidak salah Guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah atau madrasah apabila memenuhi persyaratan umum dan persyaratan khusus, berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah atau madrasah Hmm... tidak pernah dikenakan hukuman dan harus disiplin sedang dan/atau*

---

<sup>76</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Zuraidah (Kepala Sekolah) MAS Al Wasliyah Tembung tgl 29 April 2019

*berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku memiliki sertifikat pendidik, yang terakhir adalah pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah/madrasah masing-masing, mungkin itu saja lah.*<sup>77</sup>

Penjelasan yang dipaparkan oleh responden di atas terkait dengan kualifikasi kepala sekolah berhubungan dan sejalan dengan apa yang dikatakan oleh pak Ari Setiawan, S.Pd.I (Selaku GTY) MAS Al Wasliyah 22 Tembung pada tanggal 29 April 2019.

*Yang saya tau ya... Kualifikasi kepala sekolah sudah ada pada yang di jawab oleh pak ngadirin, S.E dan yang saya ketahui bahwa, Seseorang yang mau jadi kepala sekolah harus memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir, Hmmm.... Persyaratan khusus guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah atau madrasah meliputi berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang, yang sesuai dengan sekolah/madrasah tempat yang bersangkutan akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah, memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir.*<sup>78</sup>

Sedangkan hasil wawancara dengan Pak Khotib Siregar, S.Pd pada tanggal 2 Mei 2019 mengatakan bahwa kualifikasi kepala sekolah di MAS Al-Wasliyah adalah sebagai berikut.

*Menurut saya Kualifikasi di MAS-Al Wasliyah 22 Tembung ini belum bisa disebut dengan kategori baik, kenapa.....hmmmm...karna pada kejadian yang terjadi 3 bulan yang lalu, yaitu tidak adanya kepala sekolah, namun*

---

<sup>77</sup>Hasil wawancara dengan pak Ngabirin S.E (GTY) MAS Al Wasliyah Tembung tgl 29 April 2019

<sup>78</sup>Hasil wawancara dengan pak Ari Setiawan, S.Pd.I (GTY) MAS Al Wasliyah Tembung tgl 29 April 2019



*sebagai pengganti ada dari pihak yayasan yang mentukannya. Ya hanya itu yang saya tau.*<sup>79</sup>

Dari hasil diatas dapat peneliti disimpulkan bahwa Kualifikasi Kepala Sekolah di MAS-Al Wasliyah 22 Tembung kualifikasi kepala sekolah atau madrasah pada setiap jenjang pendidikan telah diatur dalam peraturan yang berlaku dikementrian pendidikan nasional untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditetapkan syarat syarat yang diperlukan untuk pengangkatan seorang kepala sekolah.

Dalam permendiknas No 13 Tahun 2007 telah dijelaskan, terdapat kualifikasi umum dan kualifikasi khusus untuk mengangkat kepala sekolah/madrasah. Untuk mendapat kepala sekolah yang benar benar berkualitas, maka perlu adanya seleksi. Karena tujuan seleksi adalah untuk mengisi kekosongan jabatan yang ada dengan orang yang memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Seleksi kepala sekolah dibagi menjadi tiga tahapan yaitu: tahap awal, tahap praseleksi, dan tahap seleksi. Setelah seluruh proses seleksi selesai maka yang selanjutnya adalah proses pengangkatan dan penempatan kepala sekolah tersebut.

Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh kepala daerah. Tetapi untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar ia perlu diterima dengan tulus ikhlas oleh guru-guru yang dipimpinnya. Dengan kata lain ia diakui kemampuan serta kepemimpinannya oleh guru-guru.

---

<sup>79</sup>Hasil wawancara dengan Pak Khotib Siregar, S.Pd pada tanggal 02 Mei 2019

Kedudukan kepala sekolah adalah kedudukan yang cukup sulit. Pada satu pihak ia adalah seorang atasan karena ia diangkat oleh atasan. Tetapi pada lain pihak ia adalah wakil guru-guru atau stafnya. Ia adalah suara dan keinginan guru-guru. Sebagai seorang atasan, ia mempunyai tanggungjawab sebagai tangan kanan atasan untuk membina sekolah, guru-guru serta anggota staf yang lain.

## **2. Kompetensi Managerial Kepala Madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung**

Kepala sekolah harus mampu merancang, mengorganisasi, mengevaluasi dan memperbaiki proses pengelolaan sekolah dengan baik dan profesional. Karena itulah kompetensi managerial ini diperlukan untuk menajamkan visi, misi, tujuan dan strategi bagi kepala sekolah, sehingga mudah memobilisasi potensi yang ada guna mencapai tujuan sekolah. Kompetensi managerial yang harus dimiliki seorang kepala madrasah setidaknya antara lain membuat rencana strategis mengembangkan dan mempengaruhi bawahannya (guru dan tenaga kependidikan lainnya), serta mengambil keputusan secara kreatif dan rasional.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan bersama dengan Ibu Zuraidah, S.H (Selaku Kepala Sekolah MAS Al-Wasliyah 22 Tembung) mengenai kompetensi managerial kepala madrasah aliyah pada tanggal 08 Mei 2019, beliau mengungkapkan bahwa:

*“Seorang kepala madrasah penting untuk memahami tentang kompetensi managerial. Sebab kompetensi managerial ini merupakan bekal untuk kepala madrasah agar mampu mengelola madrasah yang di pinpinnya dengan baik. Kompetensi managerial inikan iibarat tolak ukur yang mendasari kepala sekolah bagaimana ia harus mampu mengkoordinasi*

*dan mengorganisir segala sumber daya yang ada di madrasah. Jadi kepala sekolah dalam hal ini harus mempelajari apa apa saja dan bagaimana kompetensi managerial itu agar bisa diterapkannya di sekolah. Ya.. meskipun belum sempurna setidaknya ada usaha untuk terus menerus mengevaluasikannya”.*<sup>80</sup>

Sebagai seorang kepala madrasah, beliau menyadari bahwa belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi managerial yang dimilikinya untuk mengelola madrasah yang di pinpinnya dengan maksimal. Namun dengan demikian beliau tidak patah arah dan terus menerus berusaha memperbaiki sistem pengelolaan MAS Al Wasliyah 22 Tembung terutama dalam meningkatkan sistem managerial madrasah yang beliau sadari belum sepenuhnya kompeten dalam hal itu.

Ungkapan diatas didukung oleh salah seorang guru bidang studi Qiratul Kutub yakni pak Ari Setiawan, S.Pd.I, beliau mengungkapkan bahwa:

*“sejauh ini kepemimpinan dari kepala madrasah sudah cukup baik. Hanya saja dalam hal kompetensi managerial, kepala madrasah belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi tersebut. Bukan tak bisa atau gagal namun belum terlaksana dengan efektif dan maksimal. Masih banyak sekali yang harus diperbaiki dalam hal pengelolaan MAS Al Wasliyah ini.”*<sup>81</sup>

Selanjutnya selaku Waka Kurikulum, bapak Ngadirin S.E menjawab bagaimana kompetensi managerial kepala sekolah dan beliau menuturkan:

*“Selama kepemimpinan beliau di madrasah ini, kepala madrasah sudah begitu baik menjalankan amanahnya sebagai pemimpin. Beliau juga sudah menerapkan kompetensi managerialnya bagi madrasah ini, meskipun tidak semua, tapi adalah yang beberap diterapkan dari segi*

---

<sup>80</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Zuraidah, S.H (Selaku Kepala Sekolah MAS Al-Wasliyah 22 Tembung) pada tanggal 08 Mei 2019

<sup>81</sup>Hasil wawancara dengan guru bidang Qiratul Kutub bapak Ari Setiawan, S.Pd.I pada tanggal 08 Mei 2019

*pengelolaannya. Beliau mengelola sekolah ini dengan baik senantiasa bekerja sama dengan guru.”<sup>82</sup>*

Bagi beliau, untuk pengelolaan sistem sekolah secara keseluruhan, perlu adanya peningkatan terus menerus agar tercapainya organisasi pembelajaran yang efektif. Namun beliau menilai bahwa dalam penerapan kompetensi managerial secara keseluruhan kepala madrasah sudah mendekati berhasil.

Beliau juga menambahkan:

*“Dalam menyusun perencanaan sekolah, kepala madrasah senantiasa melibatkan para PKM dan guru. Dalam menciptakan budaya iklim sekolah yang baikpun beliau sudah menjalankan dengan baik. Hanya saja untuk pemberdayaan sumber daya manusia yakni guru dan personel sekolah, serta pengelola sarana dan prasarana sekolah beliau belum bisa mengelolanya secara optimal, disebabkan masih banyaknya kekurangan di sana-sini.”*

Sebagai seorang pemimpin, tentu kepala madrasah dituntut harus mampu menggerakkan setiap personel sekolah untuk mampu menjalankan tugasnya masing-masing sehingga pengelolaan sekolah yang diharapkan mampu berjalan dengan baik. Namun pasti ada kalanya seorang pemimpin akan menghadapi kendala-kendala yang menghambat tugasnya sebagai pemimpin diantaranya kurangnya sarana dan prasarana sekolah terutama terbatasnya kelas/ruang belajar yang ada. Berkenaan dengan hal ini di sinilah kepala madrasah harus mampu mengerahkan kompetensi yang ada di dalam dirinya sehingga mampu menemukan solusi dan mengupayakan agar hal ini tidak menjadi kendala yang berarti.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sebagai seorang kepala madrasah, ia memiliki tanggung jawab besar untuk terus berusaha dengan semaksimal mungkin dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensi yang

---

<sup>82</sup>Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum, bapak Ngadirin S.E pada tanggal 08 Mei 2019.

ada dalam dirinya untuk mewujudkan madrasah yang berkualitas. Tanggung jawab kepala madrasah dalam menjalankan amanahnya sebenarnya tidaklah mudah, karena dalam usahanya meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang ada dalam dirinya, kepala madrasah akan senantiasa di hadapkan berbagai tantangan yang menuntut kepala madrasah untuk lebih kompeten lagi dalam menjalankan tanggung jawabnya mengelola sistem yang ada di dalam madrasah, sehingga tidak mustahil dalam usaha meningkatkan kompetensi manajerialnya tersebut beliau akan dihadapkan oleh berbagai problematika yang bisa jadi datangnya dari para guru ataupun dari pengelolaan sistem madrasah yang berjalan kurang baik.

Dalam menghadapi problematika yang demikian kepala madrasah seharusnya semakin tertantang untuk meningkatkan kompetensi manajerialnya tersebut agar ketika hal yang dikhawatirkan terjadi, beliau sudah kompeten untuk menghadapinya bahkan mampu mengelola setiap masalah yang muncul menjadi sebuah peluang untuk menciptakan sistem sekolah yang lebih baik lagi.

### **3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Managerial Kepala MAS**

#### **Alwasliyah 22 Tembung**

##### **a. Faktor Pendukung di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung**

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 11 Mei 2019 dengan Ibu Zuraidah S.H (selaku kepala madrasah aliyah) di ruang kepala sekolah, dan beliau menuturkan:

*“Yah...faktor pendukung managerial di madrasah ini ataupun yang saya rasakan selama dua bulan (2 Bulan) ini, karna masih dua bulan saya menjabat sebagai kepala sekolah yakni: Guru, siswa, Fasilitas, Program*

*tujuan dan perencanaan, mungkin itu yang dapat saya jawab, oh iya...Sarana Prasaran juga menjadi pendukung.”<sup>83</sup>*

Dan peneliti juga bertanya kepada pak Khotib Siregar, S. Pd mengenai faktor pendukung di MAS Al Waliyah 22 Tembung pada tanggal 16 Mei 2019, beliau menuturkan:

*“Kalau menurut saya ya...faktor pendukung di MAS Al Waliyah 22 Tembung ini adalah Kerja sama yang sangat tinggi sudah telah terlaksanakan ,pandangan masalah yang terjadi sama sama di hadapi dan tidak menjadi beban terhadap individu, yang saya tau ya...”<sup>84</sup>*

Demikian juga pada hari yang sama peneliti mempertanyakan kepada pak Ngadirin S.E mengenai Faktor Pendukung ,dan beliau menjawab:

*“Saya merasakan faktor yang sama dengan hasil jawaban ibu kepala, dan yah... seharusnya kerja sama lah yang penting untuk meningkatkan potensi peserta didik sekaligus memberikan peningkatan terhadap guru”<sup>85</sup>*

#### b. Faktor Penghambat di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 11 Mei 2019 dengan Ibu Zuraidah S.H (selaku kepala madrasah aliyah) di ruang kepala sekolah, dan beliau menuturkan:

*“Faktor penghambat yang selalu menjadi tidak tercapainya tujuan kita ya...kalo faktor penghambat internal disini adalah sarana prasarana belum termasuk dibidang memadai, begitu juga dengan dana, akan tetapi kalo external nya adlah ya...hanya komuniksilah yang kuran menurut saya.”<sup>86</sup>*

---

<sup>83</sup>hasil wawancara peneliti dengan Ibi Zuraidah, S.H selaku kepala madrasah 14 Mei 2019

<sup>84</sup>Hasil wawancara dengan pak Khotib Siregar, S.Pd pada tanggal 16 Mei 2019

<sup>85</sup>hasil wawancara dengan pak Ngadirin S.E pada tanggal 16 Mei 2019

<sup>86</sup>hasil wawancara peneliti dengan Ibi Zuraidah, S.H selaku kepala madrasah 18 Mei 2019

Dan peneliti juga bertanya kepada pak Khotib Siregar, S.Pd mengenai faktor pendukung di MAS Al Waliyah 22 Tembungpada tanggal 18 Mei 2019, beliau menuturkan:

*Faktor penghambat yang saya tau...kadang terlambatnya guru datang ke sekolah untuk mentransformasikan pembelajaran ke anak anak murid, dan karna baru berganti kepala madrasah ini yah.....Begitulah masih amburadul sedikit sedikit. ”<sup>87</sup>*

Demikian juga pada hari yang sama peneliti mempertanyakan kepada pak Ngadirin S.E mengenai Faktor Pendukung ,dan beliau menjawab:

*“Kebijakan kepala madrasah kan harus jelas menjadi pendukung ,kalo yang saya rasakan disini belum termasuk lah dikatakan mendukung , karna kepala nya masih baru. Dan masyarakat disini kurang memperhatikanlah ,menurut saya ya....ya begitu memang ,penghambat disini pokknya masih banyak lah menurut saya. ”<sup>88</sup>*

Berdasarkan hasil wawancara diatas mengenai faktor pendukung dan penghambat managerial kepala sekolah di MAS Al Waliyah 22 Tembung, peneliti dapat menyimpulkan bahwa, untuk faktor pendukung sudah bisa dikatakan dengan baik, dikarenakan kerja sama dari para guru dan kepala sekolah, dan adanya peran serta dari masyarakat setempat sediit berpartisipasi atas kenajuan MAS Al Waliyah 22 Tembung.

Sedangkan faktor penghambat nya di MAS Al Waliyah 22 Tembung begitu banyak sebagian guru memeberikan pernyataan yang valid dalam program program baru di karnekan kepala sekolah yang masih baru (dua

---

<sup>87</sup> hasil wawancara dengan pak Khotib Siregar, S. Pd pada tanggal 18 Mei 2019

<sup>88</sup> hasil wawancara dengan pak Ngadirin S.E pada tanggal 18 Mei 2019

bulan), dan terkadang ada juga masyarakat yang tidak setuju dengan kegiatan sekolah yang sudah di rencanakan sebelumnya.

## **C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

### **1. Kualifikasi Kepala Sekolah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung**

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah ditetapkan sebagai pengganti peraturan sebelumnya yakni PMA Nomor 29 Tahun 2014. Dalam peraturan tentang kepala madrasah yang terbaru ini tentunya terdapat beberapa penambahan poin dan perubahan-perubahan atas peraturan sebelumnya. Penambahan dan perubahan tersebut didasarkan pada regulasi-[regulasi](#) yang berlaku maupun kondisi madrasah terkini. Perbedaan PMA No. 58 Tahun 2017 dengan PMA No. 29 Tahun 2014. Terdapat beberapa perbedaan yang cukup mencolok diantara kedua produk hukum Kementerian Agama yang mengatur tentang Kepala Madrasah ini. Beberapa perbedaan dan perubahan itu antara lain:<sup>89</sup>

#### **a. Jenis kepala madrasah**

1) Pada PMA No. 58 Tahun 2017, Kepala Madrasah terdiri atas 3 jenis yaitu:

- a) Kepala Madrasah PNS pada madrasah yang diselenggarakan pemerintah (madrasah negeri)
- b) Kepala Madrasah PNS pada madrasah yang diselenggarakan masyarakat (madrasah swasta)

---

<sup>89</sup>Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017. [ayomadrasah.blogspot.com](http://ayomadrasah.blogspot.com)



- c) Kepala Madrasah Bukan PNS pada madrasah yang diselenggarakan masyarakat (madrasah swasta)
- 2) Pada PMA No. 29 Tahun 2014, terdiri 2 jenis yaitu:
  - a) Kepala Madrasah PNS pada madrasah yang diselenggarakan pemerintah (madrasah negeri)
  - b) Kepala Madrasah Non PNS pada madrasah yang diselenggarakan masyarakat (madrasah swasta)
- b. Tugas Kepala Madrasah
  - 1) Pada PMA No. 58 Tahun 2017:
    - a) Manajerial
    - b) Pembelajaran dan pembimbingan
  - 2) Pada PMA No. 29 Tahun 2014:
    - a) Manajerial
- c. Persyaratan Kepala Madrasah
  - 1) Pada PMA No. 58 Tahun 2017:
    - a) Maksimal berusia 55 tahun
    - b) Memiliki pengalaman mengajar sedikitnya 9 tahun di madrasah negeri dan 6 tahun di madrasah swasta
    - c) Diutamakan memiliki sertifikat Kepala Madrasah sesuai jenjangnya untuk madrasah yang diselenggarakan pemerintah
    - d) Bagi kamad di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal terdapat persyaratan khusus terkait pengalaman dan pangkat
  - 2) Pada PMA No. 29 Tahun 2014:
    - a) Maksimal berusia 56 tahun

- b) Memiliki pengalaman mengajar sedikitnya 5 tahun di madrasah sesuai jenjang, kecuali di RA memiliki pengalaman mengajar minimal 3 tahun
  - c) Memiliki Surat tanda Tamat Pendidikan dan pelatihan (STTTTP) Kamad
  - d) Tidak aturan terkait persyaratan bagi kamad di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal
- d. Pengangkatan Kepala Madrasah
  - 1) Pada PMA No. 58 Tahun 2017
    - a) Kamad PNS pada madrasah swasta dilakukan oleh penyelenggara pendidikan berkoordinasi dengan Kantor Kemenag Kab/Kota
    - b) Kamad non-PNS pada madrasah swasta dilakukan oleh penyelenggara pendidikan berkoordinasi dengan Kantor Kemenag Kab/Kota
  - 2) Pada PMA No. 29 Tahun 2014
    - a) Tidak diatur
    - b) Tidak diatur
- e. Hak dan Beban Kerja Kepala Madrasah
  - 1) Pada PMA No. 58 Tahun 2017
    - a) Kamad berhak mendapatkan TPG
    - b) Tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan supervisi kepada PTK disetarakan dengan beban mengajar 24 JTM
    - c) Tugas pembelajaran dan pembimbingan disetarakan dengan beban mengajar 6 JTM

2) Pada PMA No. 29 Tahun 2014

- a) Tidak diatur
- b) Tidak diatur
- c) Tidak diatur

## **2. Kompetensi Managerial Kepala Madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung**

Manajemen atau pengelolaan dapat berarti macam-macam tergantung kepada siapa yang membicarakannya. Istilah manajemen sendiri berasal dari “manage” yang padanan dalam bahasa Indonesia adalah kelola. Pengertian umum dari manajemen adalah proses mencapai hasil dengan mendayagunakan sumber daya yang tersedia secara produktif.<sup>90</sup>

Dalam konteks manajerial sekolah maka seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi sebagai berikut:

- a. menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan.  
perencanaan
- b. mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan
- c. memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber  
daya sekolah/ madrasah secara optimal
- d. mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju  
organisasi pembelajaran yang efektif
- e. menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan  
inovatif bagi pembelajaran anak didik
- f. mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya  
manusia secara optimal

---

<sup>90</sup> Ambarita, Alben. *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandar Lampung , Penerbit Universitas Lampung 2013). Hal 126

- g. mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optima
- h. mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah
- i. mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
- j. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional
- k. mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- l. mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
- m. mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
- n. mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan\
- o. memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
- p. melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Manajemen pendidikan dimaknai sebagai aktifitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan

pendidikan yang telah ditentukan<sup>91</sup>. Yang dimaksud dengan sumber-sumber daya pendidikan disini adalah ketenagaan, dana, sarana dan prasarana termasuk informasi. Dengan demikian maka kemampuan seorang manajer dalam menjalankan tugas manajerial adalah memadukan sumber daya tersebut. Dalam definisi ini tentu saja meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen. Bagaimana sumberdaya yang harus direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dan dikendalikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi inilah pertanyaan yang harus dijawab dalam tugas manajerial.

Manajemen pendidikan sebagai upaya seseorang untuk mengarahkan, dan memberi kesempatan kepada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif, dan menerima pertanggungjawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan<sup>92</sup>. Dalam konteks ini selain ditekankan pada pencapaian fungsi-fungsi manajemen dan hasil yang dapat diukur dengan jelas, oleh karena itu tujuan harus dirumuskan dengan jelas dalam suatu ukuran yang dapat dihitung sehingga jelas perbandingannya antara perencanaan dengan hasil yang dicapai atas dasar perencanaan. Dengan kata lain manajemen membutuhkan suatu standar sebagai ukuran keberhasilan.

Manajer adalah seorang yang berusaha untuk mencapai maksud-maksud yang dapat dihitung, dan administrator sebagai orang yang

---

<sup>91</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jogyakarta Penerbit Ar-Ruzz media 2008) Hal .24

<sup>92</sup> B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2004), Hal, 115-11

berikhtiar untuk maksud-maksud yang tidak dapat dihitung tanpa mengindahkan akibat akhir dari pencapaiannya<sup>93</sup>

Kompetensi manajerial ini harus dipahami secara lebih luas, misalnya dalam perencanaan seorang kepala sekolah harus menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan yang strategis, perencanaan yang operasional, perencanaan tahunan, perencanaan kebutuhan dan anggaran sekolah.

Manajerial yang sukses menampakkan hal berikut<sup>94</sup>

- a. Manajemen harus mampu mengkritisi diri sendiri, mampu mengakui, menerima, serta belajar dari kesalahan masa lalu
- b. Mendorong konfrontasi yang terbuka maupun konstruktif dan dipandang sebagai sebuah metode pemecahan masalah
- c. Keputusan dengan konsensus, keputusan bersama yang dibuat harus didukung sepenuhnya., posisi dalam organisasi tidak menjamin kualitas ide
- d. manajemen yang terbuka dan berlaku sesuai dengan etika dengan mengatakan hal yang sebenarnya dan memberikan perlakuan yang sama bagi setiap karyawannya
- e. percaya pada prinsip kerja keras, dimana produktifitas yang tinggi adalah sesuatu yang dibanggakan, memiliki komitmen jangka

---

<sup>93</sup> Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan: Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), Hal. 92

<sup>94</sup> Saihudin, *Manajemen Institusi Pendidikan*, (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), Hal. 15

panjang, jika terjadi masalah dengan karir pengunduran diri lebih baik daripada pemberhentian.

Pelaksanaan manajemen sekolah baik yang konvensional maupun yang menggunakan pendekatan berbasis sekolah, akan dapat berjalan dengan baik jika didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang secara fungsional mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Dia dituntut mampu mensinergikan seluruh komponen dan potensi sekolah dan lingkungan sekitar agar tercipta kerjasama untuk memajukan sekolah.

Istilah kekepalasekolahan bermakna segala seluk beluk yang berkaitan dengan tugas kepala sekolah. Perilaku kepala sekolah tercermin dari kristalisasi interaksi antara fungsi organik manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi) dengan fungsi substantif, yaitu akademik, ketenagaan, keuangan, fasilitas, kehumasan, pelayanan kusus, dan sebagainya. Fungsi organik manajemen merupakan roda gigi dalam menjalankan fungsi substansi. Interaksi sinergis keduanya melahirkan sosok perilaku kekepalasekolahan ideal, yaitu mampu membawa organisasi sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### **3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Managerial Kepala MAS**

#### **Alwasliyah 22 Tembung**

Madrasah Aliyah Swasta (MAS) sebagai salah satu lembaga pendidikan islam akan terus mengalami pembaharuan-pembaharuan dalam sistem

pendidikannya. Adapun yang menjadi faktor pendukung inovasi atau pembaharuan sistem pendidikan adalah sebagai berikut<sup>95</sup>:

a. Pandangan terhadap pendidikan

Pendidikan merupakan proses sosial yang bertujuan meningkatkan, mengembangkan potensi hidup manusia, baik yang bersifat individual maupun sosial. Sebagaimana kehidupan pendidikan akan selalu mengalami perubahan dan perkembangan untuk kepentingan pembangunan negara, juga mengalami pergeseran dalam rangka peningkatan kualitas yang sesuai dengan irama, waktu keadaan dan kondisi yang ada.

b. Pertambahan dan pertumbuhan penduduk

Pertambahan dan pertumbuhan penduduk yang begitu pesat pada dewasa ini ternyata juga memberi akibat yang kuat terhadap bidang pendidikan yang berkaitan erat dengan meledaknya jumlah anak usia sekolah. Masalah-masalah pendidikan yang kita hadapi dapat dibedakan sebagai masalah ketidaksesuaian terhadap masalah efisiensi serta efektifitas pelaksanaan pendidikan.

c. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang dengan pesat seiring dengan perkembangan zaman dan hal ini juga sangat berpengaruh pada kehidupan masyarakat termasuk juga pada dunia pendidikan. Apalagi dewasa ini masyarakat Indonesia berada pada masa transisi, yaitu pada masa garis menuju masyarakat industrial berkembangnya ilmu pengetahuan dan

---

<sup>95</sup> *Ibid* Hal 61



teknologi yang modern, megghendaki dasar-dasar pendidikan yang kokoh dan penguasaan kemampuan terus menerus.

d. Tuntutan adanya pendidikan yang relevan

Pendidikan disekolah dalam prakteknya belum dapat memenuhi harapan masyarakat, tetapi hal ini dapat dimaklumi karena keterbatasan sekolah sehingga banyak hal-hal yang terjadi dimasyarakat tidak ada dalam pendidikan sekolah. Dengan demikian perlu adanya institusi latihan sebagai jembatan antara dunia pendidikan dengan dunia kerja dimasyarakat.

e. Guru

Guru adalah orang yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu harus betul-betul membawa siswanya kepada tujuan yang ingin dicapai. Guru harus mampu mempengaruhi siswanya, guru juga harus berpandangan luas serta harus memiliki kewibawaan.

Kewibawaan adalah sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang guru karena dengan hal itu dapat mempunyai pengaruh, kekuatan yang berarti pada siswa. Pengetahuan, teknik mengajar juga pengalaman-pengalaman tidaklah cukup untuk mempengaruhi seseorang ini adalah misteri dalam mengajar, dan sama dengan misteri yang terdapat didalam proses penyembuhan.

f. Siswa

Siswa merupakan obyek utama dalam proses belajar mengajar. Siswa belajar dari pengalaman mereka, dan kualitas pendidikannya bergantung pada pengalamannya, kualitas pengalamannya, sikap-sikap

termasuk sikap-sikapnya pada pendidikan adalah dipengaruhi oleh orang yang dikaguminya.

g. Fasilitas

Proses belajar akan berjalan lancar apabila ditunjang oleh sarana dan prasarana yang lengkap. Pada tahun 20-an proses belajar mengajar berbeda dengan sistem sekarang, yang sudah banyak menggunakan alat modern untuk melangsungkan proses belajar mengajar.

h. Program/tujuan/rencana

Dalam proses belajar mengajar harus mempunyai tujuan yang jelas. Dan harus teliti tujuan dari pendidikan nasional, dan apa tujuan institusionalnya, kurikulumnya sampai pada tujuan yang spesifik(TIK). Dalam pembaharuan pendidikan tidak akan berhasil kalau tidak mengesampingkan masalah tujuan. Sebaliknya dengan memperjelas tujuan akan lebih mudah untuk mencapai apa yang diharapkan.

i. Kurikulum

Kurikulum dalam arti yang luas adalah semua program dan kehidupan dalam sekolah. Kurikulum sekolah dapat dipandang sebagai bagian kehidupan. Oleh karena itu kurikulum sangat berpengaruh sekali pada maju mundurnya pendidikan. Kurikulum sifatnya tidak statis akan tetapi dinamis yakni senantiasa dipengaruhi oleh berbagai perubahan-perubahan dalam pendidikan yang mendasarinya.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> Ardi, Saputra, (2017), Peran Kompetensi Manajerial Kepala Smp Negeri 1 Batipuh Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah, Jurnal al-Fikrah, Vol. V, No. 2, Padang Ganting

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan hasil penelitian mengenai Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung, maka Peneliti menyimpulkan bahwa:

1. Kualifikasi kepala sekolah atau madrasah pada setiap jenjang pendidikan telah diatur dalam peraturan yang berlaku dikementrian pendidikan nasional untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditetapkan syarat syarat yang diperlukan untuk pengangkatan seorang kepala madrasah. Di Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung, kepala madrasah sudah memenuhi persyaratan sebagai kepala sekolah. Seperti kepala madrasah sudah pernah menjabat sebagai guru dan memiliki pengalaman mengajar lebih dari 5 tahun.
2. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer pendidikan sudah begitu bekerja keras dalam menerapkan kompetensi manajerial yang dimilikinya. Mulai dari menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, menciptakan budaya iklim kerja yang kondusif, membangun komunikasi yang baik dengan para personel madrasah, mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal, memaksimalkan sarana dan prasarana madrasah yang terbatas, melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan dari pelaksanaan program kegiatan madrasah, hingga mengontrol serta mengawasi madrasah.

3. Di Madrasah Aliyah Swasta 22 Tembung yang menjadi faktor pendukung sudah bisa dikatakan dengan baik, dikarenakan kerja sama dari para guru dan kepala sekolah, dan adanya peran serta dari masyarakat setempat sedikit berpartisipasi atas kemajuan MAS Al Waliyah 22 Tembung. Sedangkan faktor penghambatnya di MAS Al Waliyah 22 Tembung begitu banyak sebagian guru memberikan pernyataan yang valid dalam program program baru di karenakan kepala sekolah yang masih baru (dua bulan), dan terkadang ada juga masyarakat yang tidak setuju dengan kegiatan sekolah yang sudah di rencanakan sebelumnya.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan data yang ditemukan di lapangan, peneliti memberikan beberapa saran yang perlu di sampaikan pengelola madrasah yaitu Kepala madrasah harus lebih optimal dalam menerapkan kompetensi manajerialnya secara keseluruhan agar tercapainya kualitas madrasah yang diinginkan dan alangkah baiknya untuk lebih memperluas pengetahuannya tentang bagaimana kompetensi manajerial agar lebih kompeten dalam menerapkannya secara optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andang, 2014, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Arimbi, Vela Miarri Nurma, 2011, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung*, Skripsi, Yogyakarta: FIP UNY
- Asiah, Nur, 2011, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah AD-Dainuriyah Semarang*, Skripsi, Semarang: IAIN Walisongo
- Azwar, Saifuddin, 2009, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bnsp-indonesia.org
- Bungin, Burhan, 2008, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rajawali Pers
- Danim, Sudarwin, 2002, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bengkulu: Pustaka Setia
- Darmadi, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan: Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi*, Yogyakarta: Deepublish
- Daryanto, 1998, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Fatmawati, Erma, 2015, *Profil Pesantren Mahasiswa: Karakteristik Kurikulum, Desain Pengembangan Kurikulum, Peran Kepemimpinan Pesantren*, Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara
- Firdianti, Arinda, 2018, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa*, Yogyakarta: Gree Publishing

- Hendarman, 2015, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Indeks
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, 2008, *Kompetensi Plus: Teori Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR serta Organisasi yang Dinamis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Jelantik, A. A. Ketut, 2015, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKKS*, Yogyakarta: Deepublish
- Kompri, 2017, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, Jakarta: Kencana
- Kemdikbud.go.id*
- Kemenag.go.id*
- Kementerian Agama Republik Indonesia, 2014, *Al Qur'an dan Terjemahan AR RAHIM*, Pustaka Jaya Ilmu
- Kurniadin, Didin dan Iman Machali, 2012, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Lazaruth, Soewadji, 1992, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta: Kanisius
- Lubis, Aswita, 2012 *Metode Penelitian Pendidikan*, Medan: Unimed Perss
- Mataputun, Yulius, 2018, *Kepemimpinan kepala Sekolah*, Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesi
- Minarti, Sri, 2011, *Manajemen Sekolah : Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Mulyasa, E., 2004, *Manajemen Berbasis Masyarakat*, (Bandung: Remaja Rosda Karya,

- ....., 2004, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosekolah Dasar Karya
- ....., 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- Nasution, S., 2002, *Metode Research*, Jakarta: Bumi Aksara
- Nawawi, Imam, *Terjemahan Riyadhush Shalihin*, Jakarta: Pustaka Amani
- Neolaka, Amos, dan Grace A. Neolaka, 2017, *Landasan Pendidikan: Dasar Pengenalan Diri Sendiri Menuju Perubahan Hidup*, Depok: Kencana
- Pianda, Didi, 2018, *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jawa Barat: Jejak
- Priansa, Donni Juni, 2017, *Menjadi kepala Sekolah Dan Guru Profesional: Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*, Bandung: Pustaka Setia
- Rifma, 2016, *Optimalisasi Pembinaan Kompetensi Pedagogik Guru: Dilengkapi Model Pembinaan Kompetensi Pedagogik Guru*, Jakarta: Kencana
- Saihudin, 2018, *Manajemen Institusi Pendidikan*, Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia
- Saputra, Ardi, (2017), Peran Kompetensi Manajerial Kepala Smp Negeri 1 Batipuh Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah, Jurnal al-Fikrah, Vol. V, No. 2, Padang Ganting
- Sarinah, 2015, *Manajemen Kurikulum*, Yogyakarta: Deepublish

- Sudrajat, Hari, 2004, *Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah*, Bandung: Cipta Cekas Grafika
- Suhardiman, Budi, 2012, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rineka Cipta
- Sulistiyorini, 2006, *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: eLKAF
- Strauss, Anselm dan Juliet Corbin, 2003, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset
- Supardi, 2015, *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya*, Jakarta: Rajawali Pers
- Suryosubroto, B., 2004, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Bandung: Alfabeta
- Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwiyanto, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Bidang Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers
- Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, Jakarta: Visi Media
- Wahjosumidjo, 2005, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada



## **LAMPIRAN I**

### **Lampiran 1 Pedoman Wawancara**

#### **A. Nara Sumber:**

1. Kepala Madrasah
2. Wakil Kepala Madrasah
3. Guru
4. Tata Usaha (TU)

#### **B. Daftar Pertanyaan:**

##### **Pertanyaan Wawancara Kepala Madrasah**

1. Sejak kapan bapak menjadi kepala madrasah di madrasah di MAS Al-Washliyah 22 Tembung ini? Dan ijazah apa yang bapak miliki saat menjabat menjadi kepala madrasah di MAS Al-Washliyah 22 Tembung?
2. Apakah bapak pernah mengajar? Dan sudah berapa lama bapak memiliki pengalaman mengajar?
3. Bapak sudah golongan berapa?
4. Apakah bapak memiliki kemampuan manajerial? Dan kemampuan manajerial bapak bisa dilihat dari berdasarkan apa?
5. Bagaimana cara bapak menyusun perencanaan dalam mengelola madrasah Al-Washliyah 22 Tembung ini?
6. Apa sajakah program yang telah bapak rencanakan dalam pengelolaan madrasah ini?
7. Apa saja yang bapak lakukan dalam menyusun organisasi madrasah?

8. Bagaimana cara bapak memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah agar optimal?
9. Apa saja yang bapak lakukan dalam pengelolaan guru dan staf di MASAI-Washliyah 22 Tembung? Dan apakah ada pembinaan dan pengembangan yang dilakukan? Apakah seluruh guru terlibat didalamnya? Apakah ada hasil yang terlihat dari pelaksanaan program tersebut?
10. Apa saja yang bapak lakukan dalam pengelolaan sarana dan prasarana MAS AI-Washliyah 22 Tembung
11. Bagaimana cara bapak dalam melakukan pengelolaan kesiswaan? Mulai dari penerimaan hingga kelulusan.
12. Bagaimana cara bapak dalam mengembangkan kurikulum di MASAI-Washliyah 22 Tembung?
13. Apakah semua guru dapat memahami dan menjalankan penerapan kurikulum yang ada di sekolah ini?
14. Bagaimana cara bapak dalam mengelola keuangan yang ada di MASAI-Washliyah 22 Tembung?
15. Bagaimana cara bapak dalam mengelola ketatusahaan madrasah?
16. Bagaimana cara bapak dalam menciptakan iklim dan budaya yang ada di MASAI-Washliyah 22 Tembung? Agar madrasah menjadi kondusif dan inovatif bagi peserta didik.
17. Bagaimana cara bapak dalam mengelola sistem informasi dan teknologi informasi yang ada di MASAI-Washliyah 22 Tembung?
18. Bagaimana cara bapak melakukan pengawasan di MASAI-Washliyah 22 Tembung?

19. Apa saja faktor pendukung dan penghambat bapak dalam menjalankan kompetensi manajerial di MASAI-Washliyah 22 Tembung?

**Pertanyaan Wawancara WKM**

1. Sudah berapa lama bapak/ibu bekerja sebagai wkm di madrasah ini?
2. Bagaimana pendapat bapak/ibu tentang perencanaan dan pelaksanaan pengelolaan madrasah yang dilaksanakan di madrasah ini?
3. Apakah seluruh wkm terlibat dalam penyusunan rencana pengelolaan madrasah?
4. Menurut bapak apakah pelaksanaan pengelolaan madrasah ini sudah terlaksana?

**Pertanyaan Wawancara Guru**

1. Sudah berapa lama bapak/ibu mengajar di madrasah ini?
2. Bagaimana pendapat bapak/ibu tentang program manajerial kepala madrasah yang dilaksanakan di madrasah ini?
3. Apakah menurut bapak/ibu kepala madrasah sudah menerapkan kompetensi manajerial secara maksimal?
4. Sudah pernahkah bapak/ibu mengikuti pembinaan dan pelatihan? Kapan dan dimana pembinaan dan pelatihan itu diselenggarakan?
5. Menurut ibu, apakah kepala madrasah kreatif dalam memajukan madrasah?

**Pertanyaan Wawancara Pegawai Tata Usaha/ Staf**

5. Sudah berapa lama bapak/ibu bekerja sebagai pegawai TU di madrasah ini?
6. Bagaimana pendapat bapak/ibu tentang perencanaan dan pelaksanaan pengelolaan madrasah yang dilaksanakan di madrasah ini?
7. Apakah seluruh pegawai TU terlibat dalam penyusunan rencana pengelolaan madrasah?
8. Bagaimana pendapat bapak/ibu tentang kepala madrasah dalam mengelola ketatusahaan madrasah?
9. Apakah seluruh pegawai TU ikut dalam mengelola ketatusahaan madrasah?

## Lampiran II Foto



Foto bersama kepala madrasah di ruangan kepala madrasah



Foto saat wawancara dengan kepala madrasah



Foto saat wawancara dengan bapak Ngadirin selaku WKM



Foto bersama bapak Ngadirin





Foto saat wawancara dengan bapak Khotib selaku TU



Foto bersama bapak Khotib



Foto bersama salah satu guru di MAS yaitu bapak Ari Setiawan S.Pd



Foto ruang TU





Ruang Kelas



Ruang Mushollah MAS Al Jamiyathul Washliyah



Foto bangunan madrasah



Foto lapangan olahraga, parkir dan gedung madrasah tampak dari lantai 2





Foto madrasah tampak dari luar



Foto madrasah dari sebarang jalan raya

## **CURICULUM VITAE**

Nama : Isa Ansari Lubis  
T.T.L : Hutarimbaru, 25 April 1994  
NIM : 37.15.3.084  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Alamat Rumah : Hutarimbaru Kec. Panyabungan Selatan  
Kab. Mandailing Natal  
No. Telp / Hp/ wa : 082161278066  
Alamat E-mail : isaansari838@gmail.com  
Latar Belakang Pendidikan :  
SD : SDN 142581 Tanobato  
SMP / MTS : SMP Negeri 1 Panyabungan Selatan  
SMA / MA : MAS Musthafawiyah  
UNIVERSITAS : UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA  
Nama Orang Tua :  
Ayah : Khoiruddin Lubis S.Pd.I  
Ibu : Hamidah  
Alamat Orang Tua : Hutarimbaru Kec. Panyabungan Selatan  
Kab. Mandailing Natal